



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

ISRAEL HONORINO NUNES

**DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO
DE COMUNIDADES DE PRÁTICA NA ÁREA COMERCIAL DE
UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

**FLORIANÓPOLIS – SC
2012**

Israel Honorino Nunes

**DESENVOLVIMENTO DE NANOCOMPÓSITOS DE
POLIPROPILENO/BENTONITA ORGANOFÍLICA DE
MOÇAMBIQUE**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito à obtenção do título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Área de Concentração: Gestão do Conhecimento

Linha de Pesquisa: Teoria e Prática da Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Neri dos Santos

Coorientador: Prof. Dr. Mário Antônio Ribeiro

Florianópolis

2012

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Nunes, Israel Honorino Nunes

**DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE
COMUNIDADES DE PRÁTICA NA ÁREA COMERCIAL DE UMA
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA [tese] / Israel
Honorino Nunes ; orientador, Neri dos Santos ; coorientador, Mário Antônio
Ribeiro. - Florianópolis, SC, 2012.**

420 p. ; 21cm

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Gestão do Conhecimento.
3. Comunidades de Prática. . 4. Diretrizes Estratégicas. 5. Fatores Críticos
De Sucesso. I. Santos, Neri dos Santos. II. Ribeiro, Mário Antônio Ribeiro.
III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Israel Honorino Nunes

**DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA DESENVOLVIMENTO
DE COMUNIDADES DE PRÁTICA NA ÁREA COMERCIAL DE
UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de “Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Dr. Paulo Maurício Selig
Coordenador do Programa de PPGE GC

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Neri dos Santos
Orientador – UFSC

Prof^a. Dr^a. Édis Mafra Lapolli
Membro do PPGE GC – UFSC

Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha
Membro do PPGE GC – UFSC

Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho
Membro Externo à UFSC/UTFPR

Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo
Membro Externo à UFSC/UNESC

Prof. Dr^a. Marilda Todescat
Membro Externo ao PPGE GC/UFSC

Florianópolis, 19 de dezembro de 2012

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais, Honorino João Nunes e Ivanilda Silva Nunes, pela coragem, perseverança e doação. Agradeço pelo apoio, confiança e estímulo em mim depositados e pela incansável luta para me fazer acreditar que sonhar é possível, por me mostrar que chegar ao cume da montanha vale apenas apesar das pedras na caminhada.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho demandou esforço e dedicação que resultaram em aprendizado e amadurecimento profissional. Ao final da jornada de quase cinco anos, há dívidas com muitas pessoas. Eis o “lugar” apropriado para registrá-las e agradecer os conselhos, as ajudas e as ideias compartilhadas que deram força nos momentos difíceis para prosseguir no caminho escolhido.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Neri dos Santos, pela confiança e credibilidade depositados. Grande amigo incentivador, colaborador na construção desta tese, sem o qual seria impossível concretizá-la.

À Prof. Dr^a Ana Maria Benciveni Franzoni pela amizade conquistada e por fazer parte desta caminhada.

À Prof. Édis Mafra Lapolli pela amizade, incentivo e colaboração nos momentos mais difíceis desta jornada.

Ao coorientador, Prof. Dr. Mário Antônio Ribeiro Dantas, pelo pronto aceite ao convite.

Aos Prof. Dr^s Francisco Antonio Pereira Fialho e Carlos Augusto Monguilhott Remor pelo incentivo e apoio nesta conquista.

Aos membros da banca examinadora pelas inestimáveis sugestões e contribuições prestadas durante este trabalho.

Aos colegas da Diretoria Comercial da Celesc S/A que foram bons companheiros de discussão e troca de ideias durante a aplicação dos questionários, meus agradecimentos pela disponibilidade e paciência.

Ao Diretor Comercial da Celesc S/A, Dilson de Oliveira Luiz, por permitir o acesso às informações necessárias à elaboração deste trabalho.

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento, em especial a Airton e Michele, pela atenção e pronto atendimento.

Aos meus colegas de turma, em especial ao amigo Roberto Martins, pela troca constante de conhecimento, experiências e pelo companheirismo.

A todos os professores, colegas e servidores do **Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC** minha gratidão pela oportunidade e meu fraternal abraço.

AGRADECIMENTO ESPECIAL

À minha compreensiva companheira, Maria Elisabeth Coelho, por seu apoio, colaboração e incentivo na conquista desta jornada; aos meus filhos, Matheus Ogliari Nunes e Luiz Fernando da Silva, pelo carinho e compreensão nos momentos de reclusão para a realização deste trabalho.

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.”

(Theodore Roosevelt).

"Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode recomeçar agora e fazer um novo fim.

(Chico Xavier)

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo definir diretrizes estratégicas para constituição de comunidades de prática nos departamentos da área comercial das Centrais Elétricas do Estado de Santa Catarina - CELESC, visando encontrar meios que assegurem o cumprimento das metas estabelecidas nos contratos de resultados entre os departamentos e a área comercial. A partir da identificação do *status* do processo de gestão do conhecimento daqueles departamentos, com base na metodologia OKA (Organizational Knowledge Assessment), verificou-se a inexistência tanto de processos de gestão de conhecimento, controle de métricas e monitoramento, quanto de comunidades de prática e de processos consequentes de compartilhamento de conhecimentos em empresas do setor elétrico. A fim de que as comunidades de prática fossem utilizadas como recursos para melhoria do desempenho dos departamentos da área comercial, foram correlacionados os indicadores gerais de desempenho específicos de cada um deles com os 19 (dezenove) fatores críticos de sucesso levantados na literatura para mensurar os níveis de impacto dos respectivos fatores sobre os indicadores de desempenho, considerando o cumprimento das metas dos contratos de resultados. Os resultados finais apresentaram as principais lacunas em termos de domínios de conhecimento, comunidades e práticas que deverão ser criadas a partir do estabelecimento das diretrizes estratégicas para tornar possível um processo de gestão de melhoria do desempenho organizacional. As diretrizes estratégicas propostas a partir do levantamento de dados realizado demonstram a necessidade de procedimentos de curto, médio e longo prazo na Diretoria Comercial da CELESC. Dessa forma, a explicitação de domínios, comunidades e práticas pelos gerentes dos departamentos da área comercial evidenciou um conjunto grande de variáveis que precisarão ser objeto de gestão para que o cumprimento das metas tenha resultados da ação dos domínios e das práticas a serem utilizados pelas comunidades futuramente criadas. Tanto a fundamentação adotada quanto a metodologia utilizada possibilitaram identificar, a partir dos indicadores levantados, as não conformidades que resultaram no descumprimento das metas nos contratos de resultados dos anos analisados. Os impactos levantados demonstram efetivamente o quanto a implantação das comunidades de prática nos Departamentos da Diretoria Comercial acelerará o processo de cumprimento das metas nos contratos de resultados. As contribuições resultantes da pesquisa para a área da gestão do conhecimento em comunidades de prática

demonstraram a necessidade de gestão estratégica do conhecimento em empresas do setor público visando à melhoria do seu desempenho.

Palavras-Chave: Comunidades de Prática, Compartilhamento de Conhecimentos, CELESC.

ABSTRACT

This research aims to define the strategic guidelines for the creation of communities of practice in the departments of the commercial area of CELESC, aiming to find ways to ensure the fulfillment of the goals established in the contracts between departments and commercial area. After identifying the status of the process of knowledge management of those departments, based on the methodology OKA (Organizational Knowledge Assessment), there is a lack of both knowledge management processes, metrics tracking and monitoring, as communities of practice and consequent processes of knowledge sharing on energy companies. For communities of practice were used as resources for improving the performance of departments of the commercial area, were correlated general indicators specific performance of each with 19 (nineteen) critical success factors raised in the literature to measure levels impact of factors on the respective performance indicators, considering the goals of contracts results. The final results showed major gaps in knowledge domains, communities and practices that must be created through the establishment of strategic guidelines to make possible a management process of improving organizational performance. The strategic guidelines proposed based data collection performed procedures demonstrate the need for short, medium and long term on the Board of CELESC. The explanation of domains, communities and practices by the directors of the departments of the commercial area showed a large set of variables that need to be subject to management that the goals have results from the action of fields and practices to be used by communities future created. Both the reasoning adopted as the methodology enabled the identification, the indicators surveyed, noncompliance that resulted in failure to meet targets in the contracts of the years analyzed results. The impacts raised demontram how effectively the implementation of communities of practice in the Departments of Commercial Director accelerate the process of achieving the goals in the contracts of results. The contributions arising from the research to the field of knowledge management in communities of practice demonstrated the need for strategic management of knowledge in public sector enterprises to improve their performance.

Key- words: Communities of Practice, knowledge sharing, CELESC

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Estrutura da Metodologia OKA.....	56
Figura 2 -	Diagrama gerado pelo Sistema Sysoka.....	65
Figura 3 -	Estágios das Comunidades de Prática.....	87
Figura 4 -	Mapa de Localização das Usinas da CELESC no Território Catarinense.....	105
Figura 5 -	Organograma da CELESC Distribuição.....	107
Figura 6 -	Organograma da Área Comercial da CELESC – DCL...	110
Figura 7 -	Gráfico Radial das Dimensões da Gestão do Conhecimento da Área Comercial da CELESC.....	142
Figura 8 -	Domínios de Conhecimentos para Indicador de Desempenho Específico do DPCM.....	168
Figura 9 -	Comunidades de Prática para Indicador de Desempenho Específico do DPCM.....	170
Figura 10 -	Práticas para Indicador de Desempenho Específico do DPCM.....	172
Figura 11-	Domínios, Comunidades e Práticas para Indicadores Gerais de Desempenho Específico 1 e 2 do DPGC.....	175
Figura 12 -	Domínios, Comunidades e Práticas para Indicadores Gerais de Desempenho Específico 3 e 4 do DPGC.....	177
Figura 13 -	Domínios, Comunidades e Práticas para Indicadores Gerais de Desempenho Específico 5 e 6 do DPGC.....	179
Figura 14-	Domínios, Comunidades e Práticas para Indicadores Gerais de Desempenho Específico 7 e 8 do DPGC.....	181
Figura 15 -	Domínios, Comunidades e Práticas para Indicadores Gerais de Desempenho Específico 9 e 10 do DPGC.....	183
Figura 16 -	Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 11 do DPGC.....	185
Figura 17 -	Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 1 do DPGT.....	187
Figura 18 -	Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 2 do DPGT.....	188
Figura 19 -	Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 3 do DPGT.....	189
Figura 20 -	Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 4 do DPGT.....	191
Figura 21 -	Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 5 do DPGT.....	192
Figura 22 -	Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 6 do DPGT.....	193
Figura 23 -	Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 7 do DPGT.....	194

Figura 24 -	Impactos dos Domínios, Comunidades e Práticas no DPGT.....	200
Figura 25 -	Impactos dos Domínios, Comunidades e Práticas no DPGC.....	203
Figura 26 -	Impactos dos Domínios, Comunidades e Práticas no DPCM.....	207

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Classificação Taxonômica das Metodologias de Avaliação de Processos de Gestão do Conhecimento.....	53
Quadro 2 -	Resultados dos Indicadores do Contrato de Resultados – 2010-DPGC.....	118
Quadro 3 -	Resultados dos Indicadores do Contrato de Resultados – 2010-DPGT.....	122
Quadro 4 -	Resultados dos Indicadores do Contrato de Resultados – 2010-DPCM.....	123
Quadro 5 -	Resultados dos Indicadores do Contrato de Resultados – 2011-DPGC.....	130
Quadro 6 -	Resultados dos Indicadores do Contrato de Resultados – 2011-DPGT.....	134
Quadro 7 -	Resultados dos Indicadores do Contrato de Resultados – 2011-DPCM.....	136
Quadro 8 -	Avaliação Comparada dos Indicadores Gerais de Desempenho Específicos 2010/2011 dos Departamentos da Área Comercial da CELESC.....	138
Quadro 9 -	Resultados das Dimensões OKA na Área Comercial da CELESC.....	143
Quadro 10 -	Indicadores Gerais de Desempenho Específicos X Fatores Críticos de Sucesso do DPGT.....	152
Quadro 11 -	Indicadores Gerais de Desempenho Específicos X Fatores Críticos de Sucesso do DPGC.....	159
Quadro 12 -	Indicador de Desempenho Específico X Fatores Críticos de Sucesso do DPCM.....	163
Quadro 13 -	Fatores Críticos de Sucesso por Departamentos da Área Comercial da CELESC.....	165
Quadro 14 -	Impactos nos Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC, a partir da implantação dos Domínios, Comunidades e Práticas.....	209
Quadro 15 -	Número total de Domínios, Comunidades e Práticas entre os Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC.....	212
Quadro 16 -	Revisão sistemática de bibliografia.....	238

LISTA DE SIGLAS

ANEEL	-	Agência Nacional de Energia Elétrica
APF	-	Administração Pública Federal
BSC	-	Balance Score Card
CEGE	-	Comitê Executivo do Governo Eletrônico
CELESC	-	Centrais Elétricas do Estado de Santa Catarina
CONGEP	-	Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública
CT-GCIE	-	Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica
DGC	-	Diagnóstico de Gestão do Conhecimento
DPCM	-	Departamento de Comercialização de Energia
DPGC	-	Departamento de Gestão de Clientes e Receitas
DPGT	-	Departamento de Gestão Técnica Comercial
GC	-	Gestão do Conhecimento
IPEA	-	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
KMAT	-	Knowledge Management Assessment Tool
OKA	-	Organizational Knowledge Assessment
PPGC	-	Política Pública de Gestão do Conhecimento
SBGC	-	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
SPLP	-	Secretaria de Planejamento de Longo Prazo
UNESCO	-	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
WBI	-	World Bank Institute

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	31
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA....	31
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	38
1.2.1	Problema de Pesquisa.....	38
1.3	OBJETIVOS.....	39
1.3.1	Objetivo Geral.....	39
1.3.2	Objetivos Específicos.....	39
1.4	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	40
1.5	RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	42
1.6	ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	44
1.7	ESTRUTURA DA PESQUISA.....	45
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	47
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	47
2.1.1	Definição de Gestão de Conhecimento.....	47
2.1.2	Metodologias de Avaliação da Gestão do Conhecimento.	49
2.2	A METODOLOGIA OKA.....	54
2.3	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	67
2.3.1	Estrutura dos Processos de Compartilhamento de Conhecimento.....	68
2.3.2	Etapas do Processo de Compartilhamento de Conhecimento.....	71
2.4	COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	80
2.4.1	Definições e Estruturas das Comunidades de Prática.....	80
2.4.2	Fatores Críticos de Sucesso para Implantação de Comunidades de Prática.....	89
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	93
3.1	CLASSIFICAÇÕES DA METODOLOGIA DE PESQUISA UTILIZADA.....	93
3.2	ESTUDO DE CASO A SER ANALISADO.....	95
3.3	INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO.....	95
3.3.1	Avaliação de Gestão do Conhecimento na Área Comercial.....	95
3.3.1.1	Comunidades a Serem Criadas para Melhorar Indicadores do DPCM.....	96
3.3.1.2	Domínios a Serem Criados para Melhorar Indicadores do DPCM.....	96
3.3.1.3	Práticas a Serem Criadas para Melhorar Indicadores do DPCM.....	97

3.3.1.4	Avaliação da Relação: Indicadores Gerais de Desempenho Específicos X Fatores Críticos de Sucesso do DPCM.....	97
3.3.1.5	Avaliação da Relação: Indicadores Gerais de Desempenho Específicos X Fatores Críticos de Sucesso do DPGT.....	97
3.3.1.6	Avaliação da Relação: Indicadores Gerais de Desempenho Específicos X Fatores Críticos de Sucesso do DPGC.....	97
3.3.2	Aplicação do Questionário da Metodologia OKA.....	98
3.3.3	Desenvolvimento de Diretrizes para Implantação de Comunidades de Prática na Área Comercial da CELESC.	101
4	CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CELESC E DA ÁREA COMERCIAL.....	103
4.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CELESC E DA ÁREA COMERCIAL.....	103
4.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CELESC	103
4.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC.....	108
5	AVALIAÇÃO DOS INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO (IGD)ESPECÍFICOS DOS DEPARTAMENTOS DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC.....	113
5.1	OS INDICADORES GERAIS DE ESEMPENHO ESPECÍFICOS DOS DEPARTAMENTOS DA DIRETORIA COMERCIAL DA CELESC PARA 2010..	113
5.1.1	Indicadores Gerais de Desempenho Especificos do DPGT 2010.....	113
5.1.2	Indicador de Desempenho Específico do DPCM 2010.....	114
5.1.3	Indicadores Gerais de Desempenho Especificos do DPGC 2010.....	114
5.1.4	Avaliação dos Indicadores Gerais de Desempenho Específicos dos Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC para 2010.....	114
5.2	OS INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS DOS DEPARTAMENTOS DA DIRETORIA COMERCIAL DA CELESC PARA 2011..	124
5.2.1	Indicadores Gerais de Desempenho Especificos do DPGT 2011.....	124
5.2.2	Indicador de Desempenho Específico do DPCM 2011.....	124
5.2.3	Indicadores Gerais de Desempenho Especificos do	

	DPGC 2011.....	124
5.2.4	Avaliação dos Indicadores Gerais de Desempenho Específicos dos Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC para 2011.....	125
6	O STATUS ATUAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA COMERCIAL DA CELESC.....	141
6.1	OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA OKA NA ÁREA COMERCIAL DA CELESC.....	141
7	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) X INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS DOS DEPARTAMENTOS DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC.....	147
7.1	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO X INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS DO DPGT DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC.....	148
7.2	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO X INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS DO DPGC DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC.....	153
7.3	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO X INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS DO DPCM DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC.....	160
8	ESTRUTURA DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC.....	167
8.1	ESTRUTURA DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E PRÁTICAS DO DPCM	167
8.2	ESTRUTURA DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E PRÁTICAS DO DPGC.....	173
8.3	ESTRUTURA DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E PRÁTICAS DO DPGT.....	186
9	IDENTIFICAÇÃO DOS IMPACTOS DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E PRÁTICAS SOBRE OS INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS DOS DEPARTAMENTOS DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC.....	195
9.1	IMPACTOS DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E	

	PRÁTICAS NO DPGT.....	195
9.1.1	Impactos dos Domínios sobre o DPGT.....	195
9.1.2	Impactos das Comunidades sobre o DPGT.....	197
9.1.3	Impactos das Práticas sobre o DPGT.....	199
9.2	IMPACTOS DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E PRÁTICAS NO DPGC.....	201
9.2.1	Impactos dos Domínios sobre o DPGC.....	201
9.2.2	Impactos das Comunidades sobre o DPGC.....	202
9.2.3	Impactos das Práticas sobre o DPGC.....	202
9.3	IMPACTOS DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E PRÁTICAS NO DPCM.....	204
9.3.1	Impactos dos Domínios sobre o DPCM.....	204
9.3.2	Impactos das Comunidades sobre o DPCM.....	205
9.3.3.	Impactos das Práticas sobre o DPCM	206
10	DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA NA DIRETORIA COMERCIAL DA CELESC.....	211
	CONCLUSÕES.....	219
	CONTRIBUIÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	227
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	229
	APÊNDICES.....	237
	APÊNDICE A - Revisão Sistemática da Bibliografia.....	237
	ANEXOS.....	307
	ANEXO A - Política Pública de Gestão do Conhecimento.....	307
	ANEXO B - Questionário OKA.....	312
	ANEXO C - Parte I - Comunidades a serem criadas para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional – DPCM.....	372
	ANEXO C - Parte II - Questões Relativas às Comunidades e suas Relações com a Estratégia da Área Comercial da CELESC – DPCM.....	373
	ANEXO D - Parte I - Domínios de Conhecimento a serem criados para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional – DPCM.....	374
	ANEXO D - Parte II - Questões Relativas aos Domínios e suas Relações com a Estratégia da Área Comercial da CELESC – DPCM.....	375
	ANEXO E - Parte I - Práticas a serem criadas para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional – DPCM.....	376
	ANEXO E - Parte II - Questões Relativas às Práticas e suas Relações com a Estratégia da Área Comercial da CELESC –	

DPCM.....	377
ANEXO F - Parte I - Comunidades a serem criadas para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional – DPGT.....	378
ANEXO F - Parte II - Questões Relativas às Comunidades e suas Relações com a Estratégia da Área Comercial da CELESC – DPGT.	379
ANEXO G - Parte I - Domínios de Conhecimento a serem criados para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional – DPGT.....	380
ANEXO G - Parte II - Questões Relativas aos Domínios e suas Relações com a Estratégia da Área Comercial da CELESC – DPGT.	381
ANEXO H - Parte I - Práticas a serem criadas para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional – DPGT.....	382
ANEXO H - Parte II - Questões Relativas às Práticas e suas Relações com a Estratégia da Área Comercial da CELESC – DPGT.	383
ANEXO I - Parte I - Comunidades a serem criadas para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional – DPGC.....	384
ANEXO I - Parte II - Questões Relativas às Comunidades e suas Relações com a Estratégia da Área Comercial da CELESC – DPGC.....	385
ANEXO J - Parte I - Domínios de Conhecimento a serem criados para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional – DPGC.....	386
ANEXO J - Parte II – Questões Relativas aos Domínios e suas Relações com a Estratégia da Área Comercial da CELESC – DPGC.....	387
ANEXO K - Parte I - Práticas a serem criadas para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional – DPGC.....	388
ANEXO K - Parte II - Questões Relativas às Práticas e suas Relações com a Estratégia da Área Comercial da CELESC – DPGC.....	389
ANEXO L - Indicadores de Desempenho da Área Comercial da CELESC (ID) X Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para estabelecimento de Comunidades de Prática – DPCM.....	390
ANEXO M - Indicadores de Desempenho da Área Comercial da CELESC (ID) X Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para estabelecimento de Comunidades de Prática – DPGT.....	394
ANEXO N - Indicadores de Desempenho da Área Comercial da CELESC (ID) X Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para estabelecimento de Comunidades de Prática – DPGC.....	400
ANEXO O - Organograma da Diretoria Comercial da CELESC.....	408
ANEXO P - Estrutura e Conceitos do Contrato de Resultados.....	417

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, serão abordados os aspectos relativos à contextualização do tema e da estrutura da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

A busca pela eficiência¹, eficácia² e efetividade³ do desempenho operacional tem sido um objetivo estratégico para as organizações do setor elétrico brasileiro. Para atingir os níveis de desempenho operacional esperado, as concessionárias de energia elétrica controladas pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL vêm sistematizando procedimentos e metodologias.

Derivado de termos, parâmetros e técnicas regulatórias, o Contrato de Gestão de Resultados - CGR estabelece as regras contratuais entre a concessionária de energia elétrica e todas as suas respectivas áreas. Por sua vez, o Contrato de Resultados - CR, objeto desta investigação, é estabelecido entre as áreas e seus respectivos departamentos. No caso em análise, a área comercial e seus respectivos departamentos: Departamento de Gestão Técnica - DPGT, Departamento de Gestão de Clientes e Receita - DPGC e Departamento de Comercialização de Energia - DPCM.

O Contrato de Resultados regula o relacionamento entre a área comercial e seus respectivos departamentos no que concerne às respectivas obrigações, aos objetivos, às metas iniciais e às que deverão ser atingidas. No final das avaliações, é elaborada uma política de consequências para o respectivo departamento a partir dos resultados dos indicadores atingidos, conforme descrito nos respectivos Contratos.

Entretanto, o Relatório do Contrato de Resultados firmado entre as áreas e seus respectivos departamentos, ao final de cada período determinado, não identifica as “não conformidades”⁴ que levaram às variações do alto ou baixo nível de desempenho em relação aos indicadores que deveriam ter sido atingidos.

¹ Eficiência é a capacidade de utilizar os insumos adequadamente, de forma racional e econômica.

² Eficácia é a capacidade de produzir o efeito desejado, o resultado previsto.

³ Efetividade é a capacidade de produzir uma diferença positiva num dado contexto, de forma permanente.

⁴ Não conformidade se refere aos problemas que levaram ao não cumprimento das metas estabelecidas.

Em contrapartida, tanto o Contrato de Gestão de Resultados quanto o Contrato de Resultados não podem ser tecnicamente utilizados como instrumentos de gestão, pois o conjunto das não conformidades que promoveram os diferentes níveis de desempenho não são levados em consideração na sua avaliação final. Inexiste uma avaliação qualitativa das não conformidades relativas aos resultados mensurados.

Dessa forma, fica praticamente impossível iniciar um processo de melhoria do desempenho operacional por desconhecimento das não conformidades que poderiam ter promovido as variações para mais ou para menos dos indicadores em relação ao indicador padrão aceitável de desempenho estabelecido para cada departamento em cada Contrato de Resultados celebrado.

Nessa perspectiva, identificar os meios que possam levar à compreensão do nível de desempenho alcançado pelos departamentos é de extrema importância para a política de consequências das respectivas áreas das concessionárias do setor elétrico.

Torna-se importante colocar a seguinte hipótese de investigação: se existirem meios de identificar melhorias de desempenho nos departamentos, a partir da identificação das não conformidades, poder-se-á promover a discussão de uma política interna de gestão de resultados para os Contratos de Resultados dos Departamentos da Área Comercial das Centrais Elétricas do Estado de Santa Catarina – CELESC.

Acredita-se assim que avançar nessa direção é identificar, nos Contratos de Resultados, os seguintes aspectos: (1) os indicadores gerais de desempenho específicos de cada departamento; (2) o estabelecimento de correlação com um instrumento de avaliação que torne possível o reconhecimento das não conformidades relativas aos índices obtidos; (3) a proposição de diretrizes estratégicas para garantir o desempenho dos níveis mínimos admissíveis dos indicadores gerais de desempenho específicos selecionados nos respectivos contratos.

Antes de propor uma intervenção (processo de gestão do conhecimento), é necessário qualificar o *status* inicial da instituição analisada (investigação), pois não se pode propor a gestão de algo desconhecido. Como os contratos de resultados não apresentam indicativos de melhoria de seus indicadores de desempenho específicos, a fase inicial de identificação do *status* da gestão do conhecimento é imprescindível para nortear, a partir dos resultados alcançados, as diretrizes estratégicas que deverão ser implantadas para o estabelecimento das comunidades de prática.

Assim, é necessário identificar uma fundamentação que viabilize uma metodologia de avaliação relativa aos níveis de desempenho dos departamentos da Área Comercial da CELESC, no contexto atual, em que as organizações definem suas diretrizes operacionais para a gestão do conhecimento organizacional.

A metodologia de avaliação das não conformidades vai identificar lacunas competitivas que precisarão ser objeto de gestão. Em contrapartida, a administração dessas lacunas precisa estar orientada por variáveis que possam também ser mensuradas, tais como os fatores críticos de sucesso descritos na literatura, que serão preponderantes para nortear as diretrizes de criação das Comunidades de Prática.

As atividades operacionais reguladas por indicadores de desempenho são promovidas pelos gestores dos respectivos departamentos. Torna-se importante verificar quais seriam os fatores críticos de sucesso que tornariam possível fazer com que metas projetadas e diretrizes propostas com base nos indicadores de desempenho dos Contratos de Resultados dos departamentos da área comercial sejam atingidas.

A partir de exigências do Banco Mundial, o Governo Federal vem discutindo uma Proposta de Política Pública de Gestão do Conhecimento (ANEXO A), que deverá ser adotada num segundo momento por suas agências reguladoras, dentre as quais, a ANEEL, com reflexos em concessionárias de energia elétrica como a CELESC.

A CELESC, por ser uma empresa de economia mista, se insere no âmbito da aplicação e controle da Proposta da Política Pública de Gestão do Conhecimento, considerando que, num futuro próximo, recursos oriundos do Banco Mundial destinados a instituições governamentais serão objeto desse tipo de avaliação.

Nessa perspectiva, o contexto exigirá que as respectivas instituições tenham implantado programas de gestão do conhecimento para controle de seus procedimentos operacionais, bem como de ferramentas que otimizem esses procedimentos, dentre eles, as comunidades de prática.

Uma Política Pública de Gestão do Conhecimento surge como diretriz de orientação para que tanto as agências reguladoras quanto as concessionárias de energia elétrica conduzam seus processos operacionais e de gestão de resultados do seu desempenho por meio de ferramentas de “gestão do conhecimento”, razão pela qual a pesquisa tomou essa direção de investigação.

A gestão do conhecimento e a adoção de metodologias de identificação de não conformidades relativas aos níveis de desempenho

do cumprimento das metas ainda não faz parte das discussões relativas à constituição dos modelos de avaliação de desempenho operacional tanto dos Contratos de Gestão de Resultados quanto dos Contratos de Resultados da ANEEL e da CELESC.

Torna-se necessário fazer uma distinção entre “avaliação da implantação de processos de cumprimento de metas” e “avaliação do *status* inicial das organizações diante da possibilidade de implantação dos processos de cumprimento das metas”.

No primeiro caso, os processos implantados seriam avaliados em termos dos impactos relativos ao cumprimento dos indicadores acordados; no segundo, seriam avaliados os procedimentos operacionais para verificar em que medida esses possibilitariam o cumprimento das metas em relação aos Contratos de Resultados.

Esta pesquisa trata de avaliar a segunda condição: o *status* atual dos Departamentos da Área Comercial em relação ao cumprimento das metas estabelecidas, a partir dos indicadores de desempenho específicos, numa perspectiva de gestão do conhecimento, considerando as práticas adotadas para avaliação dos seus indicadores e metas geradas.

Para realizar essa avaliação inicial, foi utilizada a metodologia “Organizational Knowledge Assessment - OKA⁵”, onde as 14 dimensões de avaliação dos processos de gestão do conhecimento foram avaliadas a partir de um conjunto de perguntas⁶.

A metodologia OKA foi escolhida por ter sido desenvolvida pelo Banco Mundial e será adotada dentro do contexto da discussão da Política Pública de Gestão do Conhecimento para avaliação do *status* das instituições públicas vinculadas a projetos com recursos do referido Banco. De certa forma, faz-se uma análise antecipatória e inédita da CELESC, antes de sua implantação oficial.

Mesmo considerando a existência de outras metodologias de gestão do conhecimento com finalidades diversas, optou-se pela metodologia OKA como caminho para geração de novas possibilidades de avaliar o *status* da gestão do conhecimento da CELESC com vistas à implantação das comunidades de prática.

⁵ FONSECA, Ana Flávia. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**. Washington, DC: World Bank, 2006.

⁶ PAPA, Marcos Antonio. **Análise do Método Organizational Knowledge Assessment – OKA para diagnóstico da Situação da Gestão do Conhecimento em uma Organização de Geração e Transmissão de Energia Elétrica – Caso ELETRONORTE**. 2008. 210 P. Dissertação (Mestrado) Universidade Católica de Brasília.

A metodologia OKA foi aplicada como mecanismo de avaliação do processo de gestão do conhecimento nos departamentos da área comercial, por ser a única hoje disponível que, entre suas variáveis, utiliza meios de identificar não conformidades relativas ao *status* da estrutura de pessoas, processos, sistemas e comunidades de prática, já que os Relatórios de Gestão de Resultados não apresentam nenhuma indicação que possa constituir objeto de gestão do descumprimento das metas respectivas.

Não obstante, essa avaliação de conformidade considera a estrutura, os processos e os sistemas dos Departamentos da Área Comercial da CELESC, fornecendo o *status* atual das respectivas áreas em relação aos requisitos do que se chama “organização do conhecimento”, numa perspectiva de implantação progressiva da gestão do conhecimento. Todo esse levantamento será expresso num gráfico radial.

Convém ressaltar que as diretrizes estratégicas não são resultantes diretamente da metodologia OKA, mas de outras variáveis que serão identificadas ao longo da pesquisa.

As diferenças entre os níveis de avaliação encontrados frente aos desejáveis demonstram o esforço que os departamentos da área comercial deverão empreender para aumentar o cumprimento das metas estabelecidas nos Contratos de Resultados em cada uma das variáveis analisadas.

A partir da aprovação da Política Pública de Gestão do Conhecimento, que ainda está em discussão, a ANEEL, as instituições públicas, privadas, não governamentais e o setor de ciência e tecnologia deverão utilizar uma metodologia de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento que identificará não conformidades promotoras do descumprimento das metas pré-estabelecidas e, por consequência, do seu desempenho operacional, na perspectiva da gestão do conhecimento.

Inferese-se que, num futuro próximo, a ANEEL poderá incorporar a gestão do conhecimento em suas “auditorias de gestão do conhecimento”⁷ das empresas concessionárias, como instrumento de avaliação do *status* das concessionárias para avaliação das metas dos Contratos de Resultados.

Nesse contexto, o Governo Federal reforça a importância do debate atual no Brasil sobre a “Política Pública de Gestão do Conhecimento”, paralelamente às exigências do Instituto do Banco

⁷ Inferência relativa a processos de avaliação que usam protocolos de avaliação padrão.

Mundial na aplicação de uma metodologia de avaliação da gestão do conhecimento nas instituições dos países que recebem seus recursos para projetos.

No caso específico da metodologia OKA utilizada nessa fase, ressalta-se que ela funciona como auditoria de avaliação de conformidade em relação aos processos de gestão do conhecimento numa organização, mas não identifica que tipo de solução poderia ser adotado para que as não conformidades encontradas fossem objeto de gestão.

De fato, a metodologia OKA tem que ser aplicada com os outros recursos metodológicos para identificar as não conformidades relativas aos baixos/altos níveis de desempenho dos Contratos de Resultados nos Departamentos da Área Comercial da CELESC. Essa avaliação tornará possível identificar, a partir de outros instrumentos de avaliação que serão aplicados, quais “práticas” deverão ser adotadas e que tipos de “conhecimentos” deverão ser utilizados/produzidos entre os diferentes departamentos da área comercial. Por sua vez, a relação entre domínios de conhecimentos, comunidades de profissionais e práticas operacionais constituem as chamadas “Comunidades de Prática”, no âmbito do processo de gestão do conhecimento de uma organização.

Considera-se importante não só avaliar o *status* dos Departamentos da área comercial da CELESC pela metodologia OKA, como também derivar dessa avaliação a partir da relação com as outras variáveis a serem analisadas, os outros indicadores e práticas relativas às suas implicações sobre a melhoria do processo de gestão das metas a serem cumpridas nos Contratos de Resultados.

Nesse caso, é necessário também identificar uma metodologia de gestão que torne possível verificar o descumprimento das metas estabelecidas nos respectivos contratos e que deverá ser desenvolvida após a definição das diretrizes.

Assim, tem-se concomitantemente: um “**domínio de conhecimento**” a ser objeto de pesquisa e de gestão (contexto de execução das metas a serem atingidas nos contratos de resultados); uma “**comunidade**” que avaliará e executará os processos operacionais, visando o cumprimento das metas pré-estabelecidas (Departamentos da Área Comercial), e o conjunto das “**práticas**” a serem adotadas, a partir da proposição de diretrizes resultantes da implicação dos fatores críticos de sucesso *versus* indicadores de desempenho.

Nessa perspectiva, dentre os recursos utilizados na gestão do conhecimento, a comunidade de prática poderia ser adotada pela área comercial e seus respectivos departamentos para avaliação permanente

das não conformidades que impediram o alcance das metas pré-estabelecidas.

Pode-se inferir que as comunidades de prática, nesses casos, apresentarão eficiência, eficácia e efetividade se forem propostas a partir da avaliação inicial da metodologia OKA e dos instrumentos de avaliação criados para serem investigados. Dentre eles, os fatores críticos de sucesso já descritos na bibliografia sobre comunidades de prática.

Essas ocorrências promoverão a constituição futura das comunidades de prática para a área comercial, tomando como ponto de partida a identificação das métricas nas 14 dimensões da avaliação da referida metodologia, que se desdobram em suas 199 perguntas parametrizadas pelas variáveis: pessoas, processos e sistemas.

A investigação realizada nos Departamentos da Área Comercial da CELESC circunscreverá as possibilidades de verificar em que medida a metodologia OKA identifica o *status* atual das 14 dimensões do processo de gestão do conhecimento dos respectivos departamentos e a necessidade de que sejam propostas diretrizes para constituição da estrutura de uma comunidade de prática para o referido setor, de forma eficaz, eficiente e efetiva, com controle das metas pré-estabelecidas.

Concomitantemente, todo esse processo remeterá à redução de custos operacionais resultantes das possibilidades de recuperação/adaptação dos ativos de conhecimento desenvolvidos pelas comunidades de prática dos referidos departamentos, gerando para eles novas políticas de consequências. A perspectiva econômico-financeira não será objeto de investigação desta pesquisa.

Ainda não é possível fazer avaliação de *benchmarking* de comunidades de prática na área comercial das concessionárias do setor elétrico brasileiro, pois não existem empresas, processos e sistemas passíveis de comparação nesse setor. Da mesma forma, a revisão sistemática da bibliografia não identificou, na literatura internacional, pesquisas relacionadas com áreas comerciais de empresas do setor elétrico que tenham utilizado as comunidades de prática como mecanismo de gestão do conhecimento. A pesquisa realizada na Eletronorte⁸ utilizando a metodologia OKA não foi aplicada na área

⁸ PAPA, Marcos Antonio. **Análise do Método Organizational Knowledge Assessment – OKA para diagnóstico da Situação da Gestão do Conhecimento em uma Organização de Geração e Transmissão de Energia Elétrica – Caso ELETRONORTE**. 2008. 210 P. Dissertação (Mestrado) Universidade Católica de Brasília.

comercial e, muito menos, considerou as comunidades de prática como instrumento de pesquisa, não servindo, nesse caso, de padrão de comparação para efeito de *benchmarking*. O objetivo era avaliar o *status* atual da Eletronorte em relação aos processos de gestão do conhecimento de uma maneira mais genérica, não se constituindo, portanto, em modelo explicativo para essa pesquisa. Daí, a metodologia OKA não ter fundamentado os resultados dessa pesquisa, mas apenas identificado a necessidade de sua verificação através de outras variáveis, como os fatores críticos de sucesso, bem como o impacto dos domínios, comunidades e práticas a serem objeto de implantação a partir das diretrizes estratégicas propostas.

Os indicadores gerais de desempenho específicos que definem as metas a serem alcançadas em cada departamento da área comercial serão utilizados para identificar quais domínios de conhecimentos, comunidades e práticas deverão ser criadas para melhorar os seus respectivos níveis de desempenho.

Verificar-se-á quais domínios, comunidades e práticas deverão ser definidos, a partir dos fatores críticos de sucesso, para cada indicador de desempenho, possibilitando o cumprimento das metas pré-estabelecidas.

Da mesma forma, será verificada a implicação entre os fatores críticos de sucesso, com os impactos identificados em cada departamento respectivamente, sobre os domínios, as comunidades e as práticas a serem criadas.

Com base nas considerações anteriores, ao final, será proposto um conjunto de diretrizes estratégicas que tornará possível a implantação das Comunidades de Prática pela Área Comercial da CELESC.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Nesta parte, serão definidos: o problema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a relevância da pesquisa.

1.2.1 Problema de Pesquisa

As concessionárias de distribuição de energia elétrica ainda não dispõem de metodologias de avaliação para identificação das não conformidades que definem o descumprimento das metas operacionais, bem como, das implicações da implantação das comunidades de prática

sobre os Contratos de Resultados. A partir das ocorrências objetivas descritas anteriormente, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

Como a adoção de diretrizes estratégicas para identificação de domínios, comunidades e práticas para cumprimento das metas operacionais dos contratos de resultados, com base na avaliação do *status* do processo de gestão do conhecimento, poderia ser otimizada a partir de sua implantação?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é propor diretrizes estratégicas para implantação de uma estrutura de domínios, comunidades e práticas para a área comercial de uma empresa concessionária de distribuição de energia elétrica que promova o cumprimento das metas pré-estabelecidas nos respectivos contratos, a partir dos indicadores gerais de desempenho específicos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o *status* atual da gestão do conhecimento na área comercial da empresa estudada, a partir da aplicação do questionário OKA.
- Identificar as relações entre os fatores críticos de sucesso que deverão ser considerados para o cumprimento de cada indicador geral de desempenho específico dos diferentes departamentos da área comercial dessa empresa.
- Relacionar os indicadores gerais de desempenho específicos dos contratos de resultados dos departamentos da área comercial com os respectivos domínios de conhecimento, comunidades e práticas a serem criadas.
- Identificar as implicações entre os impactos identificados em cada departamento da área comercial a partir dos domínios, comunidades e práticas a serem criadas respectivamente com os fatores críticos de sucesso e os indicadores gerais de desempenho específicos dos contratos de resultados.
- Caracterizar a estrutura das comunidades de prática para os departamentos da área comercial da empresa estudada.

Os objetivos geral e específicos e o problema de pesquisa responderão o conjunto das ocorrências derivadas da revisão da literatura sobre o assunto, no contexto da gestão de indicadores de desempenho específicos da área comercial das concessionárias do setor elétrico, bem como, as diretrizes a serem propostas para implantação das comunidades de prática.

Ressalta-se que esta pesquisa não tem por objetivos a implantação das comunidades de prática na área comercial da empresa, considerando-se o tempo que seria necessário tanto para implantação quanto para a sua respectiva avaliação.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A seguir, será descrita a justificativa que fundamentou a pesquisa sobre a criação de diretrizes para constituição de comunidades de prática da área comercial na concessionária de distribuição de energia elétrica estudada, visando otimizar o cumprimento das metas pré-estabelecidas nos contratos de resultados.

As empresas concessionárias do setor elétrico brasileiro têm passado por mudanças significativas nos últimos anos, considerando as determinações do mercado globalizado, dentre as quais a integração e a busca por novos limites de controle, gestão, tecnologias da informação, atendimento a clientes e cumprimento de metas a partir de indicadores.

Todas essas variáveis têm representado um desafio para as concessionárias, tanto nos Contratos de Gestão de Resultados, quanto nos Contratos de Resultados. O mesmo se aplica à área comercial da empresa objeto deste estudo e seus respectivos departamentos.

A partir da década de 1980, foi intensificada a adoção de padrões internacionais de certificação de qualidade, com vistas à competitividade global de empresas públicas, privadas e até do terceiro setor. Esse processo acabou por exigir a adoção de práticas de eficiência, eficácia e efetividade que aumentem os níveis de cumprimento de metas pré-estabelecidas, mesmo considerando que muitas das concessionárias não têm implantado sistemas de gestão de qualidade em seus procedimentos operacionais e estrutura organizacional.

Nessa perspectiva, pode-se citar a gestão do conhecimento⁹ e, particularmente, as comunidades de prática, como perspectiva a ser adotada por setores que almejem aumentar seus níveis de desempenho.

A necessidade de comparação dos indicadores de desempenho (*benchmarking*), a verificação do cumprimento do nível de execução e dos resultados dos processos operacionais (indicadores de desempenho) forçaram um aperfeiçoamento de procedimentos com o objetivo de tornar mais competitivos os processos operacionais das empresas do setor elétrico (cumprimento de metas).

No setor elétrico brasileiro, esse processo também não foi diferente, considerando que a gestão do conhecimento nesse segmento ainda é uma questão insipiente. A partir dos contratos de resultados, objetos desta investigação, começaram a ser delineados meios de melhorar o alcance de metas a partir dos indicadores gerais de desempenho específicos de cada departamento com a identificação das lacunas competitivas corretas, não mais numa perspectiva de sistemas de informação; mais de gestão do conhecimento, agregando valor aos resultados operacionais, e aumento significativo do cumprimento das metas e, por conseguinte, do desempenho dos departamentos da área comercial das concessionárias. Entretanto, todo esse processo ainda não se tornou realidade.

A cultura de gestão de processos operacionais, numa perspectiva de mapeamento de todas as suas relações, ainda é recente para muitas concessionárias de distribuição de energia elétrica. É necessária a adoção de fundamentos e metodologias recentes que tornem possível avaliar os resultados de metas não alcançadas, agora numa perspectiva de implantação de Política Pública de Gestão do Conhecimento.

O desempenho dos departamentos da área comercial da concessionária de energia elétrica estudada constitui um fator estratégico para que “políticas de consequências”¹⁰ sejam sempre promovidas com impactos na redução dos custos operacionais. Convém ressaltar que mesmo as políticas de consequências não se traduzem numa perspectiva de gestão.

⁹ A gestão do conhecimento passa a ser considerada um ativo de conhecimento que merece ser objeto de gestão, por isso surge como mecanismo de controle gerencial.

¹⁰ Conjunto de medidas tomadas no respectivo Departamento da Área Comercial a partir da avaliação anual dos resultados acumulados dos indicadores gerais de desempenho específicos.

Assim, instaura-se a necessidade de identificar não só não conformidades relativas ao não cumprimento das metas relacionadas para cada um dos indicadores gerais de desempenho específicos dos contratos de resultados dos departamentos da área comercial da CELESC, bem como seus impactos e respectivos fatores críticos de sucesso.

Ao se propor nova forma de gestão baseada em indicadores, nada mais propício que utilizar mecanismos de gestão mais próximos dessa realidade em termos da resolução de problemas, a partir de formas de compartilhamento de conhecimentos. Na perspectiva da gestão do conhecimento, surgiram as comunidades de prática como instrumentos de compartilhamento de conhecimento diferentes, por suas características, de outros mecanismos de compartilhamento de informações e conhecimentos utilizados em instituições diversas.

Num futuro próximo, as comunidades de prática constituirão uma estrutura de gestão não só para processos internos, mas também para avaliação de *benchmarking* dos procedimentos diversos. A partir desse momento, será possível verificar em que medida os desafios a serem enfrentados relacionados à gestão do conhecimento dos processos da área comercial apresentarão melhor desempenho.

A utilização de comunidades de prática se justifica pela sua capacidade de identificar domínios de conhecimentos que estejam relacionados aos resultados dos indicadores de desempenho da área comercial e da integração com práticas respectivas que deverão ser implantadas para aumentar os níveis de desempenho contratados e não somente um meio de compartilhamento de conhecimentos, a exemplo de outros recursos utilizados com base em tecnologias da informação e comunicação.

Por sua vez, as comunidades de prática tornarão possível que, numa estrutura organizacional, conhecimentos, comunidades e prática, sejam elas, presenciais ou virtuais, estabeleçam relacionamentos funcionais até então inexistentes formalmente no contexto organizacional.

1.5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A relevância desta pesquisa está associada aos resultados que esta investigação irá proporcionar: propor mudanças significativas de forma permanente a partir da criação de domínios, comunidades e práticas para a área comercial das concessionárias de energia elétrica, visando o

monitoramento do cumprimento das metas estabelecidas nos contratos de resultados.

Com relação à “**relevância no plano econômico-financeiro**”, a pesquisa se caracteriza pela possibilidade de identificação das não conformidades que impedem o cumprimento das metas, bem como da racionalização de recursos financeiros para desenvolvimento de soluções de problemas que se repetem em cada avaliação de resultados e que já são conhecidos.

Convém ressaltar que as não conformidades se referem à ausência de domínios, comunidades e práticas que deverão ser criadas para que os contratos de resultados atinjam suas metas pré-estabelecidas.

A “**relevância social**” se reveste na perspectiva da responsabilidade social corporativa derivada da utilização dos recursos financeiros na aplicação de novos projetos e ações de pesquisa e desenvolvimento de modo racionalizado para a área comercial.

No plano da “**gestão do conhecimento**”, serão criados, a partir das comunidades, domínios e práticas identificadas, diretrizes para implantação de um Sistema de Gestão de Monitoramento das Metas dos Contratos de Resultados. Em termos de contribuição científica, esta pesquisa tornará possível avaliar em que medida a gestão do conhecimento poderá ser um mecanismo de avaliação para melhoria de desempenho dos indicadores dos contratos de resultados em empresas diversas.

No âmbito da “**relevância ambiental**”, com a criação de práticas integradas de gestão para cumprimento das metas estabelecidas, ter-se-á mais clara e objetiva a redução de aspectos, impactos, passivos e danos ambientais, sejam eles patrimoniais ou extra-patrimoniais nas diferentes modalidades, individuais e coletivos, para os diferentes públicos-alvo decorrentes dos processos operacionais.

No âmbito das “**relações de gestão de pessoal**”, a pesquisa identifica diferentes níveis de relacionamentos funcionais que deverão ser criados para que todas as ações relativas ao cumprimento das metas sejam estabelecidas. Outra contribuição relevante em termos de gestão de pessoal é a criação de domínios, comunidades e práticas que serão sistematizadas, criando uma memória organizacional na Diretoria Comercial da CELESC a partir das demandas dos respectivos usuários.

Serão as comunidades de prática a serem criadas que estabelecerão metas para redução das lacunas competitivas, a partir do seu processo de gestão operacional e dos conhecimentos a serem apropriados de outras concessionárias que avançaram em termos de

avaliação de desempenho em relação aos mesmos indicadores analisados.

A utilização dos domínios, comunidades e práticas pela área comercial de uma concessionária de distribuição de energia elétrica, fará dessa empresa uma pioneira no setor elétrico brasileiro na avaliação dos seus ativos de conhecimento.

Dada a antecipação de sua aplicação, a ANEEL poderá propor que essa avaliação seja utilizada por outras concessionárias para a criação de comunidades de prática orientadas para setores específicos, como é o caso do setor de venda de energia elétrica (comercial), que poderá, em pesquisas posteriores, integrar todas as outras áreas das concessionárias do setor elétrico.

Para tornar possível a proposição das diretrizes estratégicas, foram considerados os domínios, comunidades e práticas, assim como os impactos resultantes de sua implantação, com base no questionário da metodologia OKA, cujos resultados aferiram o fraco grau de formalização de gestão do conhecimento e de comunidades de prática na Diretoria Comercial da CELESC.

1.6 ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O caráter interdisciplinar desta pesquisa se caracteriza pela integração das áreas de gestão, comercialização, conhecimento, comunidades de prática e indicadores de desempenho vinculados ao cumprimento de metas pré-estabelecidas.

Na área da “gestão do conhecimento”, estabeleceu-se a utilização da avaliação dos resultados dos processos, pessoas e sistemas pela metodologia OKA para identificar as não conformidades relativas à gestão do conhecimento e comunidades de prática que tenham possíveis impactos no descumprimento das metas projetadas a partir dos respectivos indicadores de desempenho no estudo de caso realizado.

No campo da “comercialização da energia elétrica”, objeto de estudo desta pesquisa de tese, ter-se-á a possibilidade de estabelecer diretrizes numa perspectiva que venha organizar e monitorar tanto os indicadores quanto as metas projetadas.

Na esfera do “conhecimento”, haverá a possibilidade de que sejam criadas novas perspectivas de avaliação tanto da utilização da metodologia OKA como instrumento de avaliação de processos de compartilhamento de conhecimentos em comunidades de prática, numa

perspectiva de avaliação dos departamentos da área comercial de uma empresa de distribuição de energia elétrica.

Com relação às “Comunidades de Prática”, serão identificados os tipos de relacionamentos funcionais a serem criados para que os diferentes departamentos da área comercial da empresa utilizada, como estudo de caso, organizem procedimentos internos de gestão dos resultados dos Contratos de Resultados, em termos de cumprimento de indicadores e metas. Para isso, será necessário implantar um Programa de Gestão do Conhecimento que tenha, entre suas estratégias, as comunidades de prática.

Uma das contribuições desta pesquisa é a possibilidade de utilização do conhecimento existente, muitas vezes restrito a alguns indivíduos ou algumas áreas, pelos demais setores da organização os quais, por vezes, buscam soluções para problemas que poderão ser solucionados com o conhecimento já dominado internamente nos respectivos departamentos da área comercial.

Atualmente, não se consegue promover a gestão das metas dos contratos de resultados por falta do conhecimento que fundamenta as não conformidades. Assim, não será possível promover a gestão do conhecimento nas concessionárias do setor elétrico, a partir das comunidades de prática, se não forem utilizados os conhecimentos que fundamentam os processos operacionais que não permitem o alcance das metas.

1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa está organizada conforme o que segue:

- na Introdução, são abordados os aspectos relativos à contextualização do tema e da estrutura da pesquisa, a definição do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos;
- o Capítulo Segundo trata do referencial teórico da pesquisa;
- o Capítulo Terceiro detalha a metodologia de pesquisa;
- no Capítulo Quarto, está descrita a estrutura organizacional da CELESC e de sua área comercial;
- no Capítulo Quinto, estão descritos os indicadores gerais de desempenho específicos dos departamentos da Diretoria Comercial para o período analisado (2010/2011);

- no Capítulo Sexto, é analisado o *status* da gestão do conhecimento a partir da avaliação da metodologia OKA, dos departamentos da área comercial da CELESC;
- no Capítulo Sétimo, está identificada a relação entre os fatores críticos de sucesso e os indicadores gerais de desempenho específicos dos departamentos da área comercial da CELESC;
- o Capítulo Oitavo trata da estrutura das comunidades de prática da área comercial da CELESC, apresentando a estrutura dos domínios, comunidades e práticas dos departamentos da Área Comercial;
- o Capítulo Nono destaca os impactos dos domínios, comunidades e práticas nos indicadores gerais de desempenho específicos dos departamentos da área comercial;
- no décimo capítulo, estão descritas as diretrizes estratégicas que nortearão o processo de implantação das comunidades de prática na CELESC.

A formatação da pesquisa proposta foi resultante da estrutura de investigação decorrente do *status* da gestão do conhecimento na Diretoria Comercial da CELESC, bem como de todos os instrumentos de avaliação necessários para a consecução dos respectivos domínios, comunidades e práticas identificadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta pesquisa partiu da revisão sistemática da bibliografia realizada nos bancos de dados: EBSCO, Elsevier, Emerald, Science Direct, Web of Science, IEEEExplore, a partir dos seguintes descritores: comunidades de prática, gestão de energia elétrica, gestão de energia elétrica e comercialização, gestão do conhecimento, gestão do conhecimento e comunidades de prática, gestão do conhecimento e energia, gestão participativa e gestão participativa e energia elétrica. A estratégia de busca foi pautada na demarcação das variáveis do problema da pesquisa. O resultado dessa pesquisa levantou 230 (duzentos e trinta) referências bibliográficas (APÊNDICE A). Associado a este estudo foi realizado levantamento bibliográfico em dissertações, teses e publicações brasileiras. A função da revisão sistemática da bibliografia tem como principal objetivo verificar a existência de estudos iguais ou similares no campo de investigação em questão, ou seja, as empresas do setor elétrico.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em função da aderência da pesquisa à área de gestão do conhecimento como fundamento da pesquisa, tornou-se necessário caracterizar a gestão do conhecimento como estrutura em que se integra o objeto de investigação do presente estudo, os contratos de resultados entre os departamentos da Diretoria Comercial da CELESC. Nessa perspectiva, considera-se a gestão do conhecimento, os processos de compartilhamento de conhecimento, e as comunidades de prática como pilares do suporte teórico que sustentou a metodologia de pesquisa a ser descrita.

2.1.1 Definição de Gestão do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram um modelo que relaciona o processo de gestão do conhecimento numa organização, classificando-o em conhecimentos tácitos e explícitos, a partir da espiral de conhecimento baseada no comprometimento pessoal e nas conversões entre esses dois tipos de conhecimentos. O processo de gestão do conhecimento é composto por quatro processos de conversão de conhecimentos:

- **Socialização** (passagem do conhecimento tácito para conhecimento tácito): processo de troca de conhecimentos que

leva à criação de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Os indivíduos, nesse caso, poderão adquirir conhecimento a partir da observação, da imitação ou de práticas executadas durante a interação com outros colegas de trabalho.

- **Externalização** (passagem do conhecimento tácito para conhecimento explícito): processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, normalmente resultantes de diálogos, pela reflexão e pela combinação de métodos de indução e dedução, cuja forma de expressão são as analogias, metáforas, conceitos, hipóteses ou modelos.
- **Combinação** (de conhecimento explícito em conhecimento explícito): processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento que envolve a produção de novos conhecimentos ou de novos significados a partir da reconfiguração de informações existentes, com a ajuda de mecanismos de busca, classificação, categorização e interpretação de informação.
- **Internalização** (de conhecimento explícito em conhecimento tácito): processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito ou o aprender fazendo. Para que isso aconteça, é necessária a verbalização por parte do sujeito de sua própria experiência.

Para Argyris (2000), as empresas, a fim de terem mais produtividade, precisarão, cada vez mais, de conhecimento e aprendizagem. Nesses casos, as comunidades de prática poderiam melhorar o desempenho da aprendizagem nas organizações.

Pode-se inferir que as comunidades de prática irão alterar os fluxos operacionais de conhecimentos nas empresas, como consequência dos domínios e práticas a serem implantados.

Os conhecimentos compartilhados estabelecem um processo de aprendizagem entre a viabilização da gestão do conhecimento e do processo de estabelecimento através das comunidades de prática.

De acordo com Prusak e Cohen (2001), o estabelecimento de relações entre as pessoas numa instituição, seus relacionamentos e a promoção da cooperação estabelecem os domínios das comunidades de prática: o envolvimento entre as pessoas, o compartilhamento do conhecimento e o objetivo comum a ser alcançado. Nesse sentido, as comunidades de prática servirão para viabilizar os processos de gestão do conhecimento nas organizações.

É importante refletir sobre as possibilidades de que a gestão do conhecimento utilizada nas concessionárias do setor elétrico possa contribuir com melhorias para seu público externo. Em todos esses processos internos e externos, as comunidades de prática são vetores importantes para gestão do conhecimento nas organizações. Não serão objetos desta pesquisa a verificação ou identificação de não conformidades relativas ao público externo à Diretoria Comercial na CELESC ou aos diferentes tipos de usuários dos serviços da respectiva concessionária.

2.1.2 Metodologias de Avaliação da Gestão do Conhecimento

Nesta seção, serão descritas as metodologias de avaliação da gestão do conhecimento para demarcar a escolha mais adequada como instrumento de investigação do *status* do processo de gestão do conhecimento dos departamentos da área comercial de uma empresa concessionária de energia elétrica e para identificar as não conformidades que poderão ser utilizadas como ferramenta de gestão para o estabelecimento das comunidades de prática e para o cumprimento das metas operacionais definidas.

As metodologias de avaliação sempre têm mais caráter de auditoria do que propriamente de proposição de melhorias ou de resultados a serem implantados e que prescindem de outros recursos de avaliação. Não é diferente para as metodologias a serem analisadas, bem como para a metodologia a ser selecionada para o estudo de caso em questão.

As metodologias de avaliação da gestão do conhecimento têm por objetivo identificar o *status* das instituições ou empresas em relação a variáveis e/ou indicadores pré-determinados.

A partir da revisão bibliográfica sistemática, verificou-se que inexistem pesquisas específicas sobre implantação de comunidades de prática em empresas do setor elétrico tanto no Brasil quanto no exterior.

Por uma questão de demarcação do objeto de pesquisa - o setor elétrico brasileiro -, identifica-se Papa (2008), que realizou a primeira pesquisa sobre a aplicação da metodologia OKA na ELETRONORTE. O referido autor classificou as diversas metodologias existentes para avaliação do processo de gestão do conhecimento, apontando suas limitações e potencialidades.

A metodologia a ser selecionada dentre as existentes se pautará pela possibilidade de fornecer subsídios à identificação das não conformidades que deverão ser objeto de gestão para criação das

comunidades de prática da área comercial de uma empresa concessionária de energia elétrica.

Esse autor estabelece uma avaliação de *benchmarking*, apontando, a partir das variáveis modelo, autor, ano, foco, componentes, modelo não financeiro e possibilidades de comparação, quais dessas metodologias poderiam ser utilizadas para um processo de Gestão do Conhecimento na ELETRONORTE. Também classificou as diversas abordagens relativas à mensuração da gestão do conhecimento em perspectivas analíticas: *Benchmarking*, Medição de Desempenho, Medição do Capital Intelectual e Valor, que serão descritas a seguir, com base no Quadro 1.

A metodologia de avaliação de desempenho denominada Balance Scorecard – BSC utiliza indicadores financeiros junto aos sistemas financeiro-contábeis das empresas analisadas. Não permite uma avaliação segura das questões relativas à inovação resultante do processo de gestão do conhecimento nas organizações, não se aplicando para avaliar o *status* do referido processo de gestão para fins de constituição de comunidades de prática.

A metodologia Knowledge Management Assessment Tool - KMAT foi desenvolvida pela Empresa de Consultoria Arthur Andersen, em conjunto com a American Productivity Quality Center – APQC, em 1996, para ajudar organizações a fazerem uma primeira avaliação, em alto nível, de como o conhecimento é gerenciado. Essa metodologia é fundamentada num modelo de gestão do conhecimento organizacional através de quatro variáveis: liderança, cultura, tecnologia e medição de processos. Pode ser utilizada para promover o desenvolvimento do conhecimento organizacional por meio de um processo típico de gestão do conhecimento.

Como essa metodologia avalia processos de gestão genéricos e não do conhecimento organizacional de forma direta, não se aplica ao objeto de investigação deste estudo, qual seja avaliar o *status* da gestão do conhecimento, visando à criação de comunidades de prática.

A abordagem *Skandia Navigator* e a abordagem *Intangible Asset Navigator* com foco na medição do capital intelectual é a que mais se aproxima da avaliação do processo de gestão do conhecimento organizacional. A noção de estoque de conhecimento organizacional é frequentemente estendida para incluir a propriedade intelectual: patentes, direitos autorais e marcas. A transformação de conhecimento (matéria-prima) em algo valioso (produto do conhecimento) só é possível por meio do ativo intelectual ou capital intelectual.

As metodologias com foco na medição do desempenho do capital intelectual (Intangible Asset Monitor) têm por objetivo medir o conhecimento de forma indireta ao utilizarem indicadores financeiros e não financeiros alinhados com a estratégia das organizações. Por valer-se de indicadores próprios da empresa, não permitem estudos comparativos e aplicações entre empresas, relativamente à avaliação do *status* da produção do conhecimento com vistas à criação de comunidades de prática. Sendo assim, essas duas abordagens não se aplicam aos objetivos desta pesquisa.

A metodologia de modelo de elementos construtivos de gestão do conhecimento envolve oito elementos construtivos (identificação, desenvolvimento, distribuição, utilização, retenção, metas e avaliação do conhecimento) e tem por objetivos analisar e estruturar as atividades de gestão do conhecimento. Essa metodologia propõe que a organização faça a comparação, de forma clara e honesta, com os elementos construtivos do modelo, uma vez que esses oferecem uma série de sugestões, estruturas para análise, ferramentas e exemplos de outras organizações que podem ser utilizada para proporcionar efetiva e produtiva gestão do conhecimento.

Modelo	BSC	KMAT	SKANDIA NAVIGATOR	INTANGIBLE ASSET MONITOR	ELEMENTOS CONSTRUCTIVOS DE GC	DGC	OKA
Autor	Kaplan e Norton	Arthur Andersen e APQC	Edvinson e Malone	Sveiby	Probst, Raub e Rombaradt	Brukowitz e Williams	World Bank Institute
Ano	1992	1996	1997	1997	2002	2002	2006
Foco	Medição de Indicadores	Gestão do conhecimento organizacional	Medição capital intelectual	Seleção de indicadores baseados em objetivos estratégicos	Análise e aplicação da gestão do conhecimento com base nos elementos construtivos	Estruturação do processo de gestão do conhecimento com base no diagnóstico	Diagnóstico de GC da instituição em pessoas, processos e sistemas
Componentes	Perspectivas: Financeira do cliente; dos processos internos; e de aprendizado.	Facilitadores: liderança, cultura, tecnologia e medição; Processos: cria, identifica, coleciona, adapta, organiza, aplica e compartilha	Componentes principais: crescimento, renovação, eficiência e estabilidade	Componentes principais: crescimento, renovação, eficiência e estabilidade	Elementos Construtivos: metas e avaliação do conhecimento, identificação, aquisição, compartilhamento, distribuição, utilização e preservação do conhecimento	Seções: Obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa, mantenha e descarte	Dimensões do Conhecimento: Incentivos culturais, identificação e criação do conhecimento, compartilhamento, conhecimento, Comunidades de Prática e equipes de conhecimento, aprendizado, tecnologia e acesso, conteúdo ao conheci

									mento, programa de GC, liderança e estratégia, fluxo conhecimento, operacionalização, alinhamento, métricas e monitoramento
Não Financeiro	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Permite Comparação	Não: pois os indicadores são baseados nos objetivos da empresa	Sim	Não: os indicadores devem estar em alto estágio de refinamento e assim de difícil comparação entre organizações	Não: administração selecciona indicadores baseados em seus objetivos estratégicos	Não: pois os requisitos da pergunta-chave não são mensurados.	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 1 – Classificação Taxonômica das Metodologias de Avaliação de Processos de Gestão do Conhecimento

Fonte: Papa (2007, p.73)

A metodologia de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento - DGC visa avaliar qualitativamente e subjetivamente as atividades da gestão do conhecimento nas organizações. Esse diagnóstico poderá servir de base para a estruturação do processo de GC. O Diagnóstico de Gestão do Conhecimento - DGC é dividido em sete seções: *obtenha, use, aprenda, contribua, avalie, construa, sustente e despoje*.

A estruturação segue dois lados paralelos das atividades dentro das organizações: o *tático* e o *estratégico*. O *tático* refere-se à utilização do conhecimento, no dia a dia, para atender as demandas ou as oportunidades do mercado; o *estratégico* é o processo de longo prazo da combinação entre o intelectual e as exigências estratégicas.

O lado *tático* do processo de gestão do conhecimento engloba quatro seções básicas: *obtenha, use, aprenda e contribua*. Cada seção apresenta uma relação de requisitos que permitem avaliar individualmente os passos do processo da gestão do conhecimento na organização como um todo ou parte dele.

O instrumento de diagnóstico proporciona também uma avaliação que cria medidas de acompanhamento do desempenho dos programas de gestão do conhecimento. Entretanto, em seus requisitos, não aparecem mecanismos de avaliação de comunidades de prática, fato que torna inadequada essa metodologia para avaliação com vistas à criação de tais comunidades, já que se pauta em variáveis de avaliação táticas e estratégicas.

Essa metodologia se aproxima mais das técnicas de inteligência artificial para gestão do conhecimento do que propriamente da avaliação do *status* relativo à constituição de comunidades de prática, não sendo, portanto, considerada pertinente para utilização nesta pesquisa.

A partir das avaliações realizadas, verificou-se que as metodologias desenvolvidas têm aplicações e focos distintos em relação às diversas interfaces relativas à gestão do conhecimento nas organizações. A seguir, será descrita a Metodologia OKA.

2.2 A METODOLOGIA OKA

O Banco Mundial, visando diagnosticar a gestão do conhecimento nas organizações, desenvolveu a metodologia Organizational Knowledge Assessment – OKA através de pesquisas do World Bank Institute – WBI.

Essa metodologia possibilita a coleta de dados de três grandes áreas das organizações: *pessoas, processos e sistemas*. Nessas, estão explicitadas as 14 (quatorze) dimensões de avaliação a partir de um

conjunto extenso de 199 (cento e noventa e nove) perguntas que serão realizadas para os grupos de interesse em cada caso.

A metodologia OKA contempla a aplicação de um questionário baseado em métricas elaboradas para mensurar cada uma das dimensões estabelecidas, dentre elas, as comunidades de prática.

Dessa forma, a metodologia OKA, dentre as descritas, é a única que avalia o *status* do processo de gestão do conhecimento, das comunidades de prática numa organização em 14 (quatorze) variáveis associadas às três dimensões de avaliação: pessoas, processos e sistemas.

Para fins de ratificação da condição relativa à necessidade da proposição de diretrizes estratégicas para constituição de comunidades de prática, serão descritos os resultados finais da metodologia OKA da CELESC, especificamente os dos departamentos da área comercial.

A Figura 1 apresenta a estrutura da metodologia OKA em cada um de seus elementos decompostos nas suas respectivas dimensões, conforme Fonseca (2006).

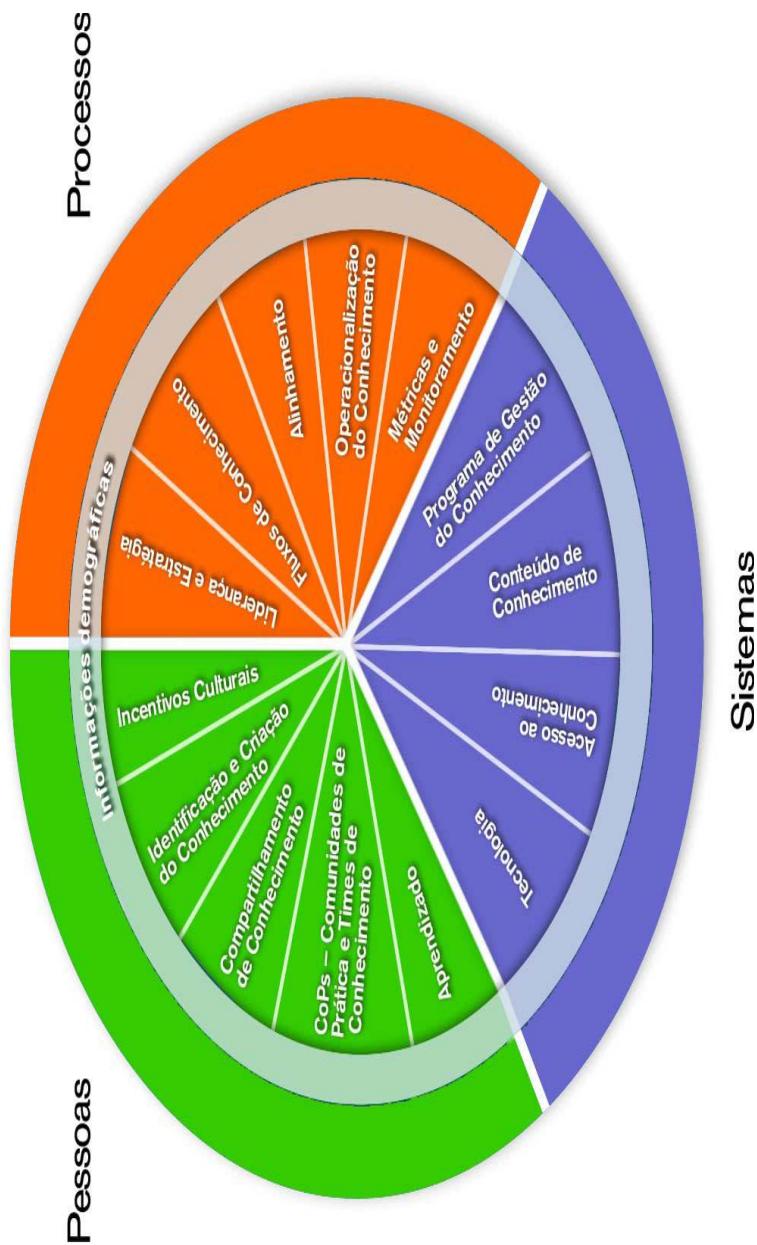


Figura 1 – Estrutura da Metodologia OKA

Fonte: Fonceca

No elemento “**pessoas**”, encontram-se as seguintes dimensões:

- **incentivos culturais:** as atitudes culturais implícitas e explícitas, as crenças e incentivos que existem dentro da organização para formar, criar e apoiar o uso dos ativos intelectuais (incluindo conhecimento) para alcançar as suas metas;
- **identificação e criação do conhecimento:** a capacidade da organização e seus *stakeholders* para identificar e criar conhecimento (e outros ativos intelectuais), especialmente, aqueles que contribuem para os objetivos da organização;
- **compartilhamento do conhecimento:** a capacidade da organização e seus *stakeholders* para compartilhar ativos intelectuais que permitam à organização alcançar suas metas;
- **comunidades de prática e times de conhecimento:** identificar a existência, a natureza e o envolvimento de pessoas na empresa que possam, efetivamente, influenciar na solução de problemas e permitir que a organização alcance suas metas;
- **aprendizado:** a existência e capacidade da organização para construir capital humano por meio de treinamento ou outras atividades dirigidas para o aprimoramento do conhecimento.

No elemento **processo**, encontram-se as seguintes dimensões:

- **liderança e estratégia:** a utilização das técnicas de gestão do conhecimento como modelo de gestão dos líderes e gerentes da organização;
- **fluxo do conhecimento:** a natureza e a capacidade do fluxo de conhecimento e outros ativos intelectuais dentro da organização inclui: captura, armazenamento, disseminação e outros aspectos de distribuição do conhecimento;
- **alinhamento:** o grau em que os objetivos do Programa de Gestão do Conhecimento e seus resultados satisfazem ou realizam objetivos e metas da organização;
- **operacionalização do conhecimento:** a capacidade da organização em integrar e aplicar conhecimento dentro de seu negócio e processos operacionais (incluindo

desenvolvimento de novos produtos, marketing e outros). Representa o ciclo interativo de conhecimento dentro dos processos críticos da organização, e consequentemente de seus resultados;

- **métricas e monitoramento:** capacidade da organização de medir a si mesma, levando em consideração o gerenciamento dos ativos intelectuais, bem como de monitorar e identificar melhores práticas, informações externas e aprendizado que possam melhorá-la e gerar valor.

No elemento **sistema**, encontram-se as seguintes dimensões:

- **tecnologia:** a existência e a capacidade da infraestrutura tecnológica que permitam a gestão do conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas;
- **acesso ao conhecimento:** a capacidade e infraestrutura existentes que permitam aos *stakeholders* acessar e compartilhar os ativos intelectuais da organização nos seus sistemas ou com outras pessoas;
- **conteúdo do conhecimento:** quais tipos de ferramentas a organização produz ou executa para gerenciar o conteúdo e a informação;
- **programa de Gestão do Conhecimento:** como o Programa de Gestão do Conhecimento está construído dentro da empresa: sua natureza, seu desenho e capacidade para envolver pessoas, unidades, grupos etc.

A seguir, é apresentado, de forma sucinta, o que é mensurado em cada dimensão, segundo Fonseca (2006). No elemento **Pessoas**, encontram-se as seguintes métricas por dimensões:

Dimensão dos Incentivos Culturais: O que está sendo medido?

- O grau em que as políticas da organização recompensam as atividades ligadas ao conhecimento. (*Isto inclui mecanismos de cooperação e transferência de conhecimento como Comunidades de Prática e “Postura de Grupo”*).
- Tolerância da organização com os riscos e comportamentos relacionados a ações de inovação.

- O grau em que a organização apóia e oferece atividades ligadas ao aprendizado de seus colaboradores.
- Receptividade da organização a mudanças no trajeto profissional dos colaboradores (plano de carreira, ascensão profissional, mudança de área etc.).
- Participação dos colaboradores na melhoria do desempenho da organização.
- Receptividade da empresa a ideias externas.

Dimensão da Identificação e Criação do Conhecimento: O que está sendo medido?

- Receptividade da organização a novas informações que sirvam de base para estruturação de novo conhecimento.
- Habilidade da organização e de seus colaboradores em criar novo conhecimento.
- O grau em que a organização investe e aperfeiçoa seu capital humano, atraindo e/ou retendo colaboradores que detenham conhecimento atualizado.
- Os esforços e o comprometimento da organização em identificar e capturar informações relevantes ao seu negócio e aos seus objetivos organizacionais.
- Os meios de identificação e esclarecimento das oportunidades de GC (relacionados com a forma de condução do processo).

Dimensão do Compartilhamento do Conhecimento: O que está sendo medido?

- O grau em que a empresa possui e utiliza estruturas organizacionais que favoreçam o compartilhamento de conhecimento. (*estrutura de comunicação entre unidades e outros tipos de estruturas que conduzam ao compartilhamento e ao espírito de equipe*).
- O grau em que o compartilhamento de conhecimento é difundido dentro da organização.
- O suporte dado pela organização às atividades ligadas ao compartilhamento de conhecimento.
- O grau em que a organização compartilha conhecimento tácito.

- O grau em que a organização compartilha conhecimento explícito.
- O grau em que a organização converte conhecimento tácito em explícito.
- O grau em que a organização converte conhecimento explícito em tácito.
- O grau e a qualidade com que a organização compartilha conhecimento com clientes, parceiros e vendedores.

Dimensão das Comunidades de Prática e Times de conhecimento: O que está sendo medido?

- A habilidade da organização em dar suporte à criação de vários nichos de conhecimento e grupos de compartilhamento de conhecimento dentro de sua área de atuação.
- A natureza das comunidades de prática existentes dentro da organização.
- A efetividade das comunidades de prática.
- A capacidade da organização em catalisar a formação de times que utilizem o conhecimento para resolver problemas ou para dar suporte aos objetivos da organização.

Dimensão do Aprendizado: O que está sendo medido?

- As atitudes e abordagens da organização para construir capital humano.
- O grau em que a organização promove treinamentos ou desenvolvimentos dirigidos a mudanças comportamentais.
- O grau em que a organização insere processos de conhecimento nos seus processos de trabalho.
- O grau em que a organização utiliza e reutiliza conhecimento e “*know-how*”.
- O grau em que a organização incorpora informação externa as suas atividades de aprendizado.

No elemento **processo**, encontram-se as seguintes métricas por dimensões:

Dimensão da Liderança e Estratégia: O que está sendo medido?

- O grau em que a organização considera GC como um valor corporativo.
- O grau em que as lideranças atuam na gerência e supervisão da arquitetura organizacional, dos processos ou das políticas da empresa. *(Está baseado no fato de que a liderança está mais apta a modificar estruturas organizacionais, a fim de adaptá-las e torná-las favoráveis às necessidades do Programa de GC).*
- O grau em que a alta administração patrocina o programa de GC.
- O grau em que a alta administração apresenta-se como flexível e apta a mudanças em sua própria dinâmica e estrutura.
- A qualidade e a natureza do relacionamento entre a alta administração e o corpo gerencial da organização.
- O grau em que a média gerência tem incorporado os processos de GC em sua rotina diária.

Dimensão do Fluxo do Conhecimento: O que está sendo medido?

- A natureza e efetividade da captura do conhecimento.
- A natureza e efetividade do armazenamento do conhecimento.
- A natureza e efetividade da transformação do conhecimento.
- A natureza e efetividade da disseminação do conhecimento.
- A natureza e efetividade do fluxo do conhecimento.

Dimensão da Operacionalização do Conhecimento: O que está sendo medido?

- A estrutura existente para viabilizar a absorção e integração do conhecimento aos processos operacionais da organização.

- O grau em que as práticas da organização permitem e favorecem mudanças contínuas. (Quanto mais existirem política, procedimentos e práticas culturais que permitam mudanças, mais facilmente novos conhecimentos serão integrados e aplicados).
- O grau em que os processos da organização estão documentados e acessíveis aos empregados.
- O grau em que os empregados tiram proveito da integração e aplicação do conhecimento.

Dimensão do Alinhamento: O que está sendo medido?

- O grau em que a empresa está apta a articular e concretizar objetivos.
- O grau em que a empresa contém conhecimento que suporta suas estratégias e está alinhado com seus objetivos.
- O grau em que o Programa de GC ou as iniciativas de GC refletem os objetivos da organização.
- O papel da GC para favorecer o atendimento dos objetivos da organização.
- O alinhamento entre o tipo de conhecimento existente e as necessidades da organização.
- O grau de alinhamento da GC com os objetivos organizacionais e o impacto positivo em suas respostas e resultados.

Dimensão das Métricas e Monitoramento: O que está sendo medido?

- O grau em que a organização está apta a identificar, avaliar e aperfeiçoar sua operação interna de maneira sustentável (empresas que buscam melhoria contínua através de programas de qualidade são receptivas a GC e a melhores práticas que desenvolvam a organização).
- O grau em que a organização emprega medidas para avaliar benefícios relacionados às iniciativas e a programas voltados a GC.
- A efetividade da TI e outros investimentos de infraestrutura.

- O grau em que a organização é capaz de monitorar e interagir com seus parceiros, vendedores e competidores (empresas que usam parceiros, vendedores e terceirizados, por definição, necessitam ter habilidade para gerenciar informação e conhecimento e atuar para que seus parceiros, vendedores e terceirizados façam seu trabalho adequadamente; organizações que estejam aptas a fazer esta boa monitoração possuem infraestrutura que poderá ser usada para GC e/ou compartilhamento).
- O grau em que a organização está apta a identificar e assimilar informação sobre si mesma no ambiente externo.
- O grau em que a empresa está organizada para medir o desempenho de suas pessoas.

No elemento **sistema**, encontram-se as seguintes métricas por dimensão:

Dimensão da Tecnologia: O que está sendo medido?

- Os *softwares*, aplicações ou ambientes de comunicação existentes para dar suporte às atividades de Gestão do Conhecimento.
- A natureza e a capacidade da infraestrutura tecnológica para dar suporte ao fluxo e aos processos de conhecimento.
- A infraestrutura tecnológica existente para dar suporte aos processos da empresa relacionados à GC.
- Medição dos resultados e uso da infraestrutura tecnológica.

Dimensão de Acesso ao Conhecimento: O que está sendo medido?

- A natureza do processo para acessar o conhecimento da organização.
- A facilidade com que pode ser compreendido o significado do conhecimento contido na organização.
- A facilidade de acesso ao conhecimento implícito da organização.

- A natureza e efetividade dos mecanismos que a organização possui para encontrar conhecimento.
- Medição de resultados e uso de conteúdos.

Dimensão do Conteúdo do Conhecimento: O que está sendo medido?

- O grau em que a organização tem informação sobre suas necessidades.
- A abrangência e tipo de conteúdo que a organização possui.
- A qualidade do conteúdo que a organização possui.

Dimensão do Programa de Gestão do Conhecimento: O que está sendo medido?

- A infraestrutura do ambiente/programa de GC.
- A natureza dos papéis associados com a infraestrutura do ambiente de GC.
- O balanceamento entre aspectos formais e não formais da infraestrutura do ambiente de GC.
- A existência de laços de realimentação (*feedback*) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de GC.

Ao final da coleta de dados, o conjunto das 199 (cento e noventa e nove) perguntas obtidas com a aplicação da ferramenta OKA foi submetido a uma apuração que atribuiu valor numérico a cada uma das quatorze dimensões do conhecimento avaliadas. A partir destes valores, foi gerado um gráfico de estrutura radial, cuja análise demonstra as virtudes e fraquezas dos recursos de conhecimento da organização avaliada. As informações contidas nesse produto serviram de subsídio para o planejamento de ações relacionadas à Gestão do Conhecimento. A Figura 2 representa os resultados gerados, em diagrama, pelo *software* denominado de Sysoka.

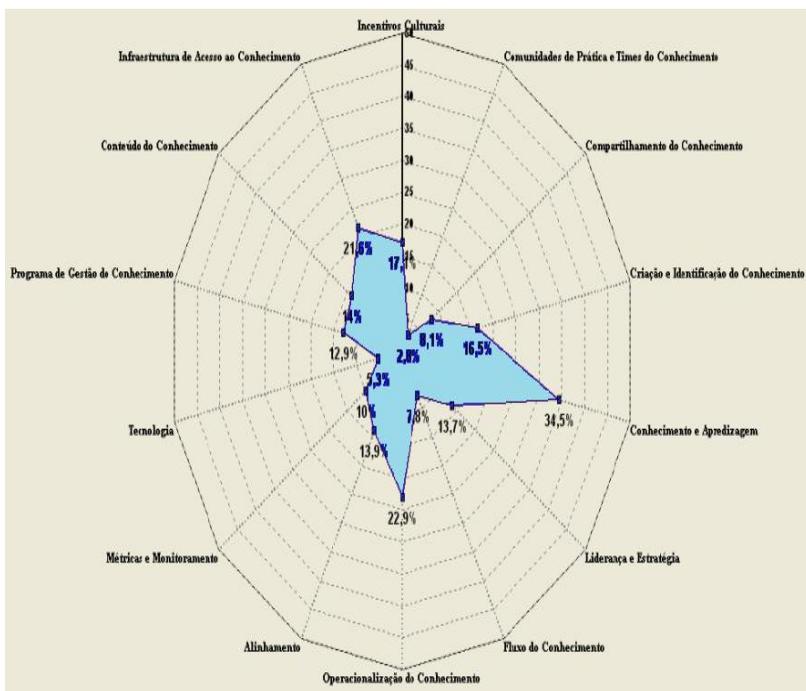


Figura 2 – Diagrama Gerado pelo Sistema Sysoka

Fonte: Sistema Sysoka

A partir da verificação das metodologias de avaliação dos processos de gestão do conhecimento, selecionou-se a metodologia OKA para detectar o *status* dos departamentos da área comercial de uma empresa concessionária de energia elétrica relativamente às comunidades de prática pelas seguintes constatações:

- dentre as metodologias apresentadas pela literatura relativas à avaliação dos processos de gestão do conhecimento nas organizações, a metodologia OKA é a única que, em suas métricas, considera as comunidades de prática;
- o Governo Federal Brasileiro está discutindo uma proposta de Política Pública de Gestão do Conhecimento para todas as suas instituições. A metodologia OKA, por ser objeto de avaliação do Banco Mundial, deverá se tornar a metodologia de referência para avaliação de

benchmarking do referido Banco, constituindo-se em fonte estratégica para mensuração do desempenho das instituições que utilizarem essa metodologia. O mesmo se aplica para as concessionárias do sistema elétrico brasileiro;

- a utilização da metodologia OKA no setor elétrico brasileiro, por ser pouco conhecida, possibilitará que os estudos iniciais feitos a partir dessa metodologia se tornem referência para a ANEEL aplicá-la como parâmetro de avaliação nas próximas alterações das metodologias de revisão de procedimentos operacionais;
- o processo de métricas estabelecido pelo *software* Sysoka, ao permitir de forma sistematizada uma avaliação quantitativa de cada uma das 14 (quatorze) dimensões analisadas a partir das 199 (cento e noventa e nove) perguntas, estabelece imediatamente o esforço que a Área Comercial da CELESC deverá perseguir para atingir suas metas de desempenho, com base nas medidas apresentadas em cada uma das dimensões avaliadas;
- a metodologia OKA é instrumento tanto de avaliação do *status* das comunidades de prática quanto de um sistema de apoio à decisão sobre que programas e projetos a instituição analisada deverá desenvolver para atingir níveis de desempenho em relação às não conformidades identificadas;
- para facilitar o processo de decisão, poderiam ser aplicadas metodologias de gerenciamento de processos operacionais que utilizassem variáveis como *gravidade*, *urgência* e *tendência* com o objetivo de definir níveis de prioridades para seleção das dimensões críticas dentre as 14 (quatorze) analisadas;
- a decisão de utilizar a metodologia OKA é importante se houver a integração das suas avaliações com a estrutura do planejamento estratégico da área comercial da CELESC;
- a metodologia OKA, porque está sistematizada e parametrizada por métricas, orientará áreas e departamentos a utilizarem as mesmas questões, o que facilitará, num segundo momento, estudos de *benchmarking* relativos às posições das diferentes

- empresas/instituições comparadas relativamente aos índices apresentados em cada uma das 14 (quatorze) dimensões analisadas;
- a partir das considerações anteriores, julga-se pertinente selecionar a metodologia OKA desenvolvida pelo Instituto do Banco Mundial como a mais adequada para avaliar o *status* corrente dos departamentos da Área Comercial da CELESC, objeto de investigação deste estudo.

Os resultados da avaliação da metodologia OKA identificarão o *status* atual da gestão do conhecimento dos departamentos da Área Comercial da CELESC, o que possibilitará, com maior nível de investigação, auxiliar os departamentos da Área Comercial no desenvolvimento de processos de gestão do conhecimento, comunidades de prática e de compartilhamento de conhecimentos com impactos nos Contratos de Resultados.

2.3 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

O compartilhamento de conhecimento é uma releitura da estrutura tradicional do processo de comunicação: emissor, receptor, mensagem e *feedback*. Conforme já realizado anteriormente, a metodologia OKA não é um instrumento de gestão, e sim de auditoria do *status* do Sistema de Gestão do Conhecimento de uma organização. Dessa forma, o que vai garantir o sucesso de uma comunidade de prática são os diferentes níveis em que se estruturam os processos de compartilhamento dos tipos de conhecimento entre os departamentos da Área Comercial da CELESC.

Para Tonet et Torrez da Paz (2006)¹¹,

[...] o compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, garantindo a

11 TONET, Helena Correa ET DA PAZ, Maria das Graças Torres. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. Revista de Administração Contemporânea. vol.10, no.2, Curitiba, Apr./June 2006.

disseminação e posse dos conhecimentos que necessitam.

Entretanto, vários autores como Kwang (2011), Michaelides (2010), Moore (2010) demonstram que o compartilhamento do conhecimento assume várias perspectivas que precisam ser identificadas. Dentre elas, o processo de formação das comunidades, os tipos de conhecimentos compartilhados e seus impactos sobre a estrutura da organização como um todo, características estas que foram investigadas e serão descritas à frente.

O grande diferencial de competitividade de uma organização é sua capacidade de reutilizar o conhecimento que, muitas vezes, fica restrito a indivíduos ou algumas áreas, enquanto os demais lutam com problemas que poderiam ser solucionados com o conhecimento já dominado internamente. Para que essa reutilização e o compartilhamento aconteçam, é necessário adotar práticas específicas.

De acordo com Xiaomo (2010), a avaliação dos tipos de conhecimento compartilhados em ambientes virtuais de aprendizagem é de fundamental importância para o desenvolvimento das empresas e isso requer um monitoramento constante dos modelos de padrões de compartilhamento.

Segundo Tonet et Torrez da Paz (2006), o compartilhamento de conhecimento está orientado para a identificação da estrutura dos processos de compartilhamento do conhecimento, cujas etapas serão a seguir descritas. Convém ressaltar que não serão analisados o processo de compartilhamento e as estruturas necessárias para gestão do conhecimento. A partir da implantação das diretrizes estratégicas, é que serão estruturados os processos de compartilhamento com base nos domínios, comunidades e práticas estabelecidas pelos Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC.

2.3.1 Estrutura dos Processos de Compartilhamento de Conhecimento

A estrutura básica dos processos de compartilhamento dos conhecimentos é a seguinte: *a fonte do conhecimento, o seu destinatário, o conhecimento em si e o contexto em que o compartilhamento ocorre*, conforme Berlo (1970).

- **A Fonte do Conhecimento**

É quem possui o conhecimento a ser compartilhado e pode ser descrito. O fato de julgar-se competente e valorizada pelo conhecimento que possui pode ajudar a fonte a ser mais efetiva, ao compartilhar conhecimento, por meio:

(a) de suas habilidades de comunicação; (b) suas atitudes frente a si mesma, ao destinatário, ao conhecimento a ser compartilhado, e ao contexto organizacional; (c) o nível de domínio que possui do conhecimento que pretende repassar; e, (d) e a posição que ocupa no contexto organizacional em que está inserida. (BERLO, 1970, in TONET et DA PAZ, 2006, p 3).

O nível de domínio do conhecimento a ser compartilhado é outro aspecto que interfere no processo em estudo. Ninguém é capaz de repassar algo que não possui. Por outro lado, se a fonte é por demais especializada, poderá ter dificuldade de entrar em sintonia com um destinatário iniciante em sua área e errar ao empregar linguagem e procedimentos técnicos que o receptor não consiga entender.

O contexto organizacional e a forma como a fonte estão inseridos podem influenciar o repasse de conhecimento. O tipo de organização e a realidade organizacional, as crenças e valores que permeiam essa realidade, os papéis que a fonte desempenha na organização, suas atribuições, seu prestígio, a influência que consegue exercer são aspectos que interferem no desempenho ao repassar o que sabe.

- **O Receptor do Conhecimento**

É quem apresenta a expectativa ou a necessidade de receber o conhecimento. A necessidade pode não estar clara para o destinatário e a apropriação do conhecimento pode representar um desafio significativo para ele, principalmente se exigir o abandono de práticas já dominadas que deverão ser substituídas por novas.

Da mesma forma que a fonte, o destinatário poderá ser descrito por meio de habilidades comunicadoras; atitudes frente a si, ao

conhecimento recebido, à fonte transmissora, ao contexto em que está posicionado e à forma como o processo ocorre.

O receptor possui habilidades para ouvir e refletir sobre o que lhe passam ou para elaborar perguntas que permitam esclarecer informações recebidas e direcionar a sua aplicabilidade. Acredita-se ser capaz de aprender e usar bem o novo conhecimento, se o conhecimento a ser apreendido é importante para si e para o seu trabalho, se percebe a fonte do conhecimento como capaz e confiável e se partilha os valores e crenças do contexto organizacional ao qual pertence, certamente terá maior facilidade em incorporar o novo conhecimento. O *status* social, os componentes do grupo, conhecimentos anteriores, hábitos e costumes já internalizados "afetam os modos pelos quais recebe e interpreta as mensagens", afirma Berlo (1970).

- **O Conhecimento a ser Compartilhado**

O conhecimento a ser compartilhado corresponde, no processo de comunicação, à mensagem e como ela deve possuir três características básicas: *compreensibilidade*, *validade* e *utilidade*, de acordo com Thayer (1979).

“Validade e utilidade” estão relacionadas à aplicação do conhecimento, ao *quanto* e ao *como* o conhecimento compartilhado poderá atender as demandas ou necessidades que deram origem ao compartilhamento.

A “compreensibilidade” está relacionada tanto ao conhecimento que é compartilhado quanto ao processo usado para o seu compartilhamento. Maior compreensibilidade resulta em menor ambiguidade no resultado ou produto do compartilhamento e isso vai depender, em linhas gerais, dos modelos dos processos de aprendizagem utilizados, conforme Haufeng (2011).

"Na medida em que o receptor não pode, pronta e eficientemente, retirar a ambiguidade da mensagem do originador - no sentido de bem interpretar o que o originador quis dizer com suas palavras - a mensagem permanecerá (...) incompreensível para o receptor", afirma Thayer (1979).

Por sua vez, segundo Keown (2010), alto nível de ambiguidade pode corresponder a baixo nível de transferência do conhecimento, mesmo que haja grande empenho no seu compartilhamento e qualidade nas discussões realizadas.

- **O Contexto em que o Conhecimento é Compartilhado**

Estruturas centralizadas e formais podem inibir a criação e a disseminação de conhecimentos. Normas e procedimentos detalhados, a exigência de que as coisas sejam feitas de forma sempre igual, a imposição de sanções rígidas aos erros cometidos, sem que haja distinção entre erros de aprendizagem e erros de descaso, são exemplos de situações que inibem o compartilhamento de conhecimento.

Experiências bem-sucedidas de gestão do conhecimento evidenciam que a prática do compartilhamento de conhecimento, embora vinculada às características da organização, independe do tipo de organização em que é praticada, declaram Cong et Pandia (2003). É certo, entretanto, que as organizações autocráticas, com procedimentos rígidos, tendem a inibir o compartilhamento de conhecimento, sejam elas empresas públicas ou privadas, órgãos de governo ou organizações não governamentais.

2.3.2 Etapas do Processo de Compartilhamento de Conhecimento

As etapas do processo de compartilhamento de conhecimentos são as seguintes: *iniciação, implementação, apoio e incorporação*.

a) Iniciação

Na primeira fase do processo de compartilhamento de conhecimento, é considerada, de um lado, a identificação de necessidades ou demandas de conhecimento que servirão como estímulo para a localização de fontes de conhecimentos para suprir as carências dos indivíduos nas organizações, ou seja, a descoberta de necessidades ou demandas poderá provocar uma busca deliberada de conhecimentos para atendê-las. Uma identificação criteriosa de necessidades evitará investimentos e esforços desnecessários na aquisição de conhecimentos que poderão não ser úteis para o indivíduo, o seu grupo de trabalho e para a organização.

Uma forma de identificar os tipos de conhecimento que deverão ser requeridos é verificar, inicialmente, as atribuições e responsabilidades de cada setor a ser analisado, com vistas a estabelecer comparações e correlacioná-las com as demandas e tipos de informações em todos os processos operacionais referentes ao organograma funcional

da organização. Essa demanda vai ocorrer toda vez que acontecerem novas contratações de pessoal para os diversos setores das organizações.

Não poderão ser desconsiderados os conhecimentos disponíveis e existentes na unidade de trabalho do indivíduo ou na organização que não estão sendo usados ou que poderiam ser melhor e mais amplamente aplicados. A localização desses conhecimentos e a indução do seu compartilhamento poderão contribuir para solucionar problemas ou atender demandas existentes e até mesmo transformar-se em vantagem competitiva para a organização. É provável que existam, na organização, conhecimentos que permanecem ocultos e sem aplicação.

A relevância da etapa de iniciação depende do grau de dificuldade existente para: (a) localizar demandas existentes; (b) perceber oportunidades de transferir a outros conhecimentos úteis já dominados, mas ainda circunscritos a pessoas ou unidades de trabalho; (c) manter contextos propícios à busca e à criação de conhecimento.

Para Clarke & Monkhouse (1995), a relevância aumenta quando existem situações desfavoráveis para a organização como a perda de mercados, prejuízos, erros repetidos, desempenhos insuficientes ou a necessidade de inovar para fazer frente a competidores agressivos, situações que poderão ser revertidas com a introdução de conhecimentos especializados ou novos.

As principais dificuldades encontradas nessa fase do processo de compartilhamento de conhecimento referem-se à identificação precisa das necessidades ou demandas de conhecimento, localização de fontes aptas e disponíveis para repassarem conhecimento, gestão de competências de fontes e destinatários necessários para viabilizar o compartilhamento do conhecimento, gestão de aspectos do contexto organizacional, incluindo crenças e atitudes existentes na cultura interna que possam impactar o processo.

A pesquisa em questão vai identificar os domínios, comunidades e práticas que cumprem essa primeira etapa de iniciação do processo de compartilhamento de conhecimento.

b) Implementação

Nessa fase, são estabelecidos vínculos entre a fonte possuidora do conhecimento e o demandante ou destinatário do conhecimento a ser compartilhado. Os focos de maior interesse são as trocas que ocorrem entre a fonte e o destinatário e as condições em que elas ocorrem.

De acordo com Hart (2009), a usabilidade deverá ser considerada em todos os processos de compartilhamento de conhecimentos, sob pena dos seus resultados não serem atingidos a partir do estabelecimento do processo de compartilhamento de conhecimentos.

Da mesma forma, Agrawal (2011) chama atenção para o fato de que existem muitas tendências, metodologias e direções a serem seguidas e esse conjunto de perspectivas denota a necessidade de que sejam evidenciadas as reais necessidades das organizações.

Os problemas que poderão ocorrer nessa fase estão relacionados mais diretamente: (a) com as habilidades da fonte para repassar aquilo que sabe e do destinatário para compreender e conseguir manejar o conhecimento que está sendo compartilhado; (b) com as atitudes e traços pessoais de ambos, que poderão facilitar ou dificultar o processo, a depender de como se coloquem diante do compartilhamento de conhecimento; (c) com aspectos do contexto organizacional, como disponibilidade de tempo e condições estruturais adequadas para o compartilhamento, por exemplo, situações formais e informais para encontros e conversas entre as pessoas, locais e equipamentos adequados para o repasse de conhecimentos que exigem demonstrações.

Nessa perspectiva, Annabi (2012) chama atenção para a necessidade do alinhamento estratégico de todos os processos que resultarão no compartilhamento de conhecimentos com a estruturas das comunidades a serem criadas.

O planejamento cuidadoso das ações necessárias ao compartilhamento do conhecimento poderá contribuir para evitar problemas que possam reduzir ou impedir os resultados desejados. Entre as ações passíveis de planejamento estão:

- a identificação do conhecimento a ser compartilhado, seu volume e fracionamento em unidades a serem repassadas;
- a escolha de estratégias que serão empregadas, por exemplo, verbalização, simulações, práticas;
- o controle de variáveis relacionadas à fonte e ao receptor, tais como: sobrecarga de atividades, preparo para repassar o conhecimento de forma efetiva, domínio de competências consideradas requisitos para a apreensão do conhecimento, crença na viabilidade e oportunidade de compartilhamento;

- o cuidado com a recorrência de problemas já conhecidos que poderão afetar a disposição e o interesse tanto da fonte quanto do destinatário do conhecimento;
- a existência de critérios de avaliação do progresso obtido no compartilhamento.

As principais dificuldades encontradas na fase de implementação de um processo de compartilhamento de conhecimento poderão estar relacionadas a:

- dificuldades de comunicação e uso de linguagem e códigos comuns pela fonte e pelo destinatário do conhecimento;
- resistência da fonte em repassar o conhecimento que detém, por receio de perder *status* ou poder, por temer ser substituído pelo aprendente ou outros motivos;
- resistência do destinatário em se apropriar do conhecimento, por não estar disposto a mudar a forma como trabalha, por sentir desconforto em colocar-se na posição de aprendente, por temer não assimilar a nova aprendizagem ou outra razão;
- falta de interesse e comprometimento com as demandas da organização, tanto da parte da fonte como do destinatário;
- existência, na organização, de gerentes com estilos de gestão refratários à cooperação interna e, conseqüentemente, ao compartilhamento de conhecimento;
- necessidade de mudança de hábitos e práticas pessoais de pensamento e de trabalho do destinatário e, por vezes, de seus pares, geralmente internalizados de forma profunda e com pouca chance de mudança;
- possível necessidade de revisão de crenças, atitudes e valores arraigados na cultura organizacional que, em decorrência do compartilhamento do conhecimento, precisarão ser abandonados ou substituídos.

De acordo com Walther (2009), a análise particularizada dessas dificuldades mostra que as soluções possíveis exigem empenho para aperfeiçoar os processos de comunicação interpessoal, intergrupal e

organizacional; reduzir as inseguranças que as pessoas possam ter em relação à organização; criar clima propício ao envolvimento voluntário, à cooperação e ao estabelecimento da confiança entre as pessoas; estimular a aquisição de novas competências, a prática da reflexão, a mudança de modelos mentais e a aprendizagem contínua; buscar a adoção de estilos gerenciais facilitadores do trabalho cooperativo e do comprometimento das pessoas com o que fazem e adotar políticas que incentivem e valorizem o compartilhamento de conhecimento.

É na fase de implementação que as diretrizes estratégicas a serem propostas serão utilizadas para sistematizar o processo de compartilhamento de conhecimento entre os Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC. A partir da fase de apoio, tudo dependerá exclusivamente do processo de implantação dessas diretrizes num Programa de Gestão do Conhecimento.

c) Apoio

A fase de apoio do modelo de compartilhamento de conhecimento supõe a necessidade e a existência de oportunidades para esclarecer e retificar conhecimentos repassados que ainda mereçam atenção para evitar que passem a ser usados de forma ineficiente ou inadequada.

A relevância da fase está relacionada ao volume e à gravidade dos problemas surgidos nas primeiras tentativas de aplicação do conhecimento compartilhado e do esforço exigido para encontrar e encaminhar as necessárias soluções. Entre os problemas que podem surgir na fase de apoio estão:

- reações do ambiente à prática do conhecimento compartilhado e suas consequências, por exemplo, o compartilhamento de nova metodologia de trabalho poderá levar a mudanças no desempenho de funções ou cargos, com possível aumento ou redução de responsabilidades e de níveis de poder em algumas posições, o que pode gerar resistência nos atingidos;
- falta de linguagem comum entre os usuários ou aplicadores do conhecimento compartilhado;
- treinamento insuficiente dos usuários para a aplicação do conhecimento;

- dificuldades de assimilação por falta de requisitos pessoais necessários ao uso do conhecimento compartilhado;
- retomada de conhecimentos dominados anteriormente, por parecerem mais fáceis e rápidos de aplicar nas situações de sobrecarga de trabalho;
- falta de acesso à fonte do conhecimento para solução de dúvidas surgidas;
- desempenho insuficiente ou fora dos padrões esperados;
- falta de condições físicas e materiais necessárias à prática do novo conhecimento;
- movimentação de pessoas no pós-compartilhamento de conhecimento para posições impeditivas da sua aplicação, desligamento de pessoas envolvidas no compartilhamento de conhecimento e a consequente perda desse conhecimento;
- mudanças tempestivas que forcem redirecionamentos da organização e afetem a forma como os indivíduos realizam o trabalho.

Problemas surgidos nessa fase devem ser enfrentados rapidamente devido às situações de agravamento que podem acarretar, como práticas incorretas que, quando se tornam arraigadas, são mais difíceis de ser removidas. Nessa etapa, a aplicação do conhecimento compartilhado poderá ocorrer de forma gradual ou imediata. No primeiro caso, em uma mesma situação, a prática do conhecimento compartilhado tenderá a coexistir com outras similares dominadas anteriormente pelos recebedores do conhecimento até que ocorra a total substituição destas. No segundo caso, a substituição das práticas será imediata à adoção do conhecimento. Todas as situações descritas anteriormente poderão ser minimizadas se forem implantadas as diretrizes estratégicas decorrentes dos processos de gestão do conhecimento.

d) Incorporação

O conhecimento compartilhado tende a ser incorporado à medida que o recebedor ou destinatário aplica o conhecimento no seu dia a dia e principalmente quando mais pessoas começam a fazer o mesmo. A relevância da fase de incorporação está relacionada ao esforço para

remover obstáculos ao uso do conhecimento compartilhado, assim como para lidar com os desafios surgidos para a sua aplicação, o que pode depender de mudanças no trabalho realizado pelo receptor ou na unidade de trabalho à qual está vinculado e até mesmo na própria organização.

Essa fase poderá ser conturbada por eventos externos, como mudanças ambientais e também por eventos internos tais como:

- expectativas inadequadas dos receptores por estarem aplicando o novo conhecimento, a exemplo das expectativas não previstas de promoção ou atribuição de diferencial salarial, devido à agregação de novas competências com o conhecimento assimilado;
- exigência de aplicação do conhecimento em situações não totalmente esclarecidas, por exemplo, orientação para transpor conhecimento de uma situação para outra sem que as implicações da ação estejam plenamente claras;
- evidências de consequências disfuncionais ou indesejáveis decorrentes do uso do conhecimento, por exemplo, redução de quadro funcional e desligamento de pessoal;
- mudanças súbitas nas atividades realizadas pelas pessoas que dificultem ou inviabilizem o uso do novo conhecimento, por exemplo, atribuição de novas e diferentes atividades com sobrecarga de trabalho para os indivíduos.

As principais dificuldades existentes nesta etapa estão relacionadas tanto com a capacidade de gestão dos conflitos organizacionais quanto com o uso do conhecimento, assim como com as habilidades e atitudes necessárias para a aplicação do conhecimento.

As pessoas podem divergir nas rotinas de aplicação do conhecimento compartilhado, devido a:

- diferenças nos mecanismos de percepção dos benefícios e das ameaças que poderão advir do seu uso rotineiro;
- falta de habilidades para redirecionar ações e rever as rotinas quando ocorrem obstáculos ou dificultadores ao emprego do conhecimento de forma rotinizada;

- resistência ou indisponibilidade para as mudanças necessárias, à medida que as práticas decorrentes do novo conhecimento começam a se consolidar;
- descrédito e conseqüente pressão contrária das chefias e pares sobre as vantagens e benefícios do uso do novo conhecimento.

Pode-se verificar que a literatura sobre compartilhamento de conhecimento tem demarcado vários conceitos como transferência, repasse ou disseminação de conhecimento. Há também certa sobreposição entre as expressões “compartilhamento de conhecimento” e “compartilhamento de informação”, embora vários autores já tenham clareza a esse respeito, distinguindo e hierarquizando os termos: *dado, informação e conhecimento*.

O foco principal é o processo que ocorre nos grupos de trabalho, sendo a organização considerada como elemento do contexto em que esses grupos estão inseridos. Estas abordagens estão ancoradas na Teoria de Sistemas (BERTALANFFY, 1975) e em Teorias da Comunicação Humana (BERLO, 1970), (THAYER, 1979), (THOMPSON, 1973), que estruturam as seguintes considerações:

- importação de recursos e matérias-primas do meio ambiente que são convertidos em produtos ou serviços e que, por sua vez, são exportados para consumo interno ou externo;
- aquisição de informações obtidas nos ambientes interno e externo para serem usadas na solução dos problemas enfrentados e no processo de tomada de decisão, visando o cumprimento dos objetivos organizacionais.

As necessidades e funções comunicacionais da organização são atendidas por meio de três sistemas:

- *sistema de comunicação operacional*, que se refere às operações e tarefas que devem ser desempenhadas na organização;
- *sistema regulador da comunicação*, que envolve as ordens, regras e instruções reguladoras dos processamentos que ocorrem na organização;
- *sistema de feedback* relacionado, segundo Thayer (1979, p. 123), "às condições das pessoas ou dos canais de comunicação dos quais a organização depende para o influxo de recursos ou de informação do meio ambiente".

A comunicação de que a organização necessita pode ser obstruída por barreiras interpessoais, como a decorrente de atitudes conflituosas ou antagônicas e barreiras individuais, como hábitos e ações inapropriados, ou inaptidões para receber e compartilhar informações, afirma Thayer (1979).

Para Thompson (1973), a comunicação possui quatro componentes básicos: fonte, receptor, mensagem e veículo; não é um processo linear, mas circular; tem origem na fonte, passa pelo receptor e retorna alterada à fonte.

As atitudes da fonte para consigo, com o recebedor, com a mensagem e para com o sistema sociocultural em que a comunicação ocorre afetam o processo de comunicação e o seu resultado; o mesmo ocorrendo em relação às atitudes do receptor para com esses elementos e para com a fonte, segundo Berlo (1970).

Dalkir (2005) “ressalta que no processo de compartilhamento do conhecimento devemos levar em consideração a natureza social do processo de produção do conhecimento, mais precisamente a cultura e o ambiente da empresa”. Da mesma forma, nesse ambiente organizacional, relativamente às comunidades de prática serão identificadas barreiras, tecnologias, problemas relativos à memória organizacional, aprendizagem e inovação, num ambiente que pode se configurar em redes ou hierarquias.

O mesmo autor também ressalta:

[...] que as preocupações não devem ocorrer somente no âmbito das Comunidades de Prática, mais também no contexto das comunidades virtuais de práticas. Os dois tipos de comunidades virtuais precisam de uma estrutura de controle, para garantir o compartilhamento, e não tornar possível que ocorra o que ele chama de “*undernets*” ou seja, intranetes extraoficiais que corrompem o processo de compartilhamento das diversas comunidades nas organizações. (DALKIR, 2005, p. 234)

No processo de constituição de uma comunidade de prática, devem ser identificadas as implicações práticas e estratégicas das

comunidades virtuais de prática com vistas ao seu pleno funcionamento. Da mesma forma, deverá ser observada a estrutura do ciclo de vida das comunidades virtuais de práticas para fins de desenvolvimento de seus resultados finais, considerando as suas estruturas e etapas.

A partir das considerações realizadas anteriormente, ter-se-á condições de avaliar em que medida a estruturação e os impactos das comunidades de prática aplicados na Área Comercial da CELESC tornarão possível o compartilhamento dos conhecimentos relativos aos seus respectivos processos operacionais. A seguir, será detalhada a estrutura das comunidades de prática.

2.4 COMUNIDADES DE PRÁTICA

Nesta parte, serão descritas as comunidades de prática em termos de definição e estrutura. Não será objetivo deste estudo aprofundar discussões já extensamente realizadas em outras pesquisas referentes a processos de aprendizagem, fundamentações pedagógicas, processos de identidade, tipos de conflitos e relacionamentos entre comunidades de prática.

As diretrizes estratégicas que serão propostas para constituição das comunidades de prática na Área Comercial da CELESC se tornarão, mais uma vez, referencial para estudos subsequentes nos campos das concessionárias de energia elétrica.

2.4.1 Definições e Estruturas das Comunidades de Prática

A expressão “comunidade de prática” foi criada por Lave et Wenger (1991) para definir comunidades surgidas de relações e situações que envolvem pessoas no dia a dia dos seus respectivos ambientes de trabalho e que buscam soluções para problemas a serem enfrentados. Nesse processo, acabam incorporando um conjunto de conhecimentos (tácitos ou explícitos), independentemente de escala geográfica.

Existem vários tipos de comunidades de prática que podem ser constituídas presencialmente, virtualmente ou através da relação entre essas duas modalidades de comunicação. Em sua maioria, as comunidades de prática conseguem resolver, de forma efetiva, muitas questões em reuniões presenciais.

Há necessidade de se distinguir, *comunidades de prática de redes sociais*, que apresentam outras características estruturais e funcionais. Essa diferença vai gerar o estabelecimento do senso de comunidade de

práticas dos outros tipos de grupos formados em ambientes virtuais para compartilhamento de conhecimentos. (GUANGYU, 2010).

Nessa perspectiva, fica claro que, mesmo com todo o avanço tecnológico, ainda é necessário contato pessoal e as comunidades de prática expressam esse sentimento nos processos de comunicação desenvolvidos pelos meios virtuais e que terão um impacto significativo na participação dos usuários nas respectivas comunidades de prática, conforme Wang (2009).

De acordo com Wenger (2002), a estrutura das comunidades de prática é constituída por três elementos fundamentais: **o domínio, a comunidade e a prática**, conforme será descrito a seguir e que orientará a estrutura das comunidades a serem criadas pelos departamentos da Área Comercial da CELESC, objeto de investigação deste estudo.

- **“Domínio”** - entende-se que a comunidade deve ser definida por um domínio de interesse comum com o qual os participantes estão comprometidos. Nesse sentido, as pessoas necessitam gerar um repertório apropriado de ideias, compromissos, memórias e recursos comuns relacionados a uma área particular de conhecimento.
- **“Comunidade”** - deverá partir da compreensão da necessidade de fazer parte de um grupo de indivíduos que possuem algo em comum. As próprias pessoas de um corpo social se identificam em comunidades quando constatarem uma característica comum entre elas (um interesse, um local por elas habitado, uma atividade). Nesse sentido, os membros das comunidades de prática devem estar engajados em atividades e discussões conjuntas sobre o seu domínio de interesse, compartilhando informações e construindo relacionamentos que lhes permitam uma aprendizagem conjunta.
- **“Prática”** - os membros devem desenvolver um repertório compartilhado de recursos (documentos, informações, vocabulário comum, experiências, histórias, soluções de problemas) que compõem o compartilhamento das práticas individuais e coletivas.

A sistematização de todos os processos de comunicação através das práticas das comunidades, com base nos seus domínios, acaba por desenvolver um conjunto de padrões de procedimentos que formam graus de similaridade e geram uma identidade entre as pessoas integrantes das respectivas comunidades de prática.

Assim, será necessário observar questões de natureza semântica, pedagógica, modelagem, taxonomia, questões relativas à segurança do processo de compartilhamento dos conhecimentos.

Aspectos relativos à inteligência e contra-inteligência dos conhecimentos transferidos também deverão ser objeto de preocupação já que, em certa medida, alguns desses processos, além de serem estratégicos, são confidenciais, conforme Den Hengst (2012).

Os diferentes meios de resolução de problemas nas comunidades de prática poderiam constituir bancos de dados de ativos tecnológicos com estruturas de desenvolvimento das soluções que poderiam ser recuperados a partir de algoritmos específicos baseados em metodologias de inteligência aplicada orientada para esses tipos de aplicações.

Nessas aplicações, também deveria existir a preocupação com os recursos de proteção dos conhecimentos compartilhados, o que exigiria procedimentos adicionais de segurança dos usuários, das instalações e dos sistemas de informações utilizados para compartilhamento dos conhecimentos, de acordo com Ansal (2010).

A mesma preocupação deverá existir entre os usuários das comunidades de prática e os respectivos públicos externos às empresas, a partir da criação e estabelecimento da diferenciação entre comunidade de práticas e redes sociais, afirma Plummer (2009).

Para Smith (2010), as possibilidades de conexões e expansão da utilização dos conhecimentos compartilhados são, em alguns casos, insondáveis, por isso a necessidade desse tipo de proteção, que não será objeto da presente investigação.

Esse seria mais um diferencial de competitividade de uma comunidade de prática a partir da sua definição inicial: mapear a estrutura de desenvolvimento tanto dos problemas quanto das soluções, com vistas ao armazenamento/recuperação das soluções já desenvolvidas que poderiam passar por um processo de melhoria contínua, acentuando o desenvolvimento organizacional.

De acordo com Wenger (2002), a identidade de um profissional, no contexto de uma organização, significa muito mais do que apenas pertencer ou compartilhar um interesse; ela revela o compromisso da pessoa com o mundo ao seu redor. Para modelar essas identidades, é

necessário projetar atividades específicas onde os membros sintam-se engajados e constatem que as suas participações podem ser transformadoras.

A característica da identidade é fundamental para que as pessoas integrantes das comunidades de prática sintam-se parte delas, como acontece com qualquer processo em grupo e, para isso, deverão ser criados incentivos para a sua manutenção, declara Guofeng (2009). Por isso, a identidade será o resultado, não de uma diretriz unidirecional entre os membros de uma comunidade de prática, mas pelo consenso desenvolvido por eles e entre eles referente a uma questão específica.

Assim, será necessário monitorar as influências externas às comunidades de prática (VANHALA, 2011), a necessidade da sua coesão (GOUARDÉRES, 2011), o processo de comunicação entre redes de comunidades (HONGQIN, 2010).

É importante ressaltar que, numa comunidade de prática, existem diferentes meios e modos de comunicação, não apenas por meio de documentos e referências textuais, como também de diálogos entre os seus membros. A comunicação é uma das principais formas de converter informação em conhecimento. Em síntese, o conhecimento é um produto da vida social da informação, a partir do momento em que ela chega a um indivíduo e é modificada por ele. Portanto, existe um momento de relação, comunicação, elaboração e apropriação do conhecimento. Nessa pesquisa, foram consideradas somente as relações formalmente estabelecidas a partir dos meios de comunicação disponíveis para o desenvolvimento das atividades relacionadas aos departamentos analisados, conferindo um valor agregado as referidas comunidades, de acordo com Liu (2012) e Briggs (2009).

Sendo assim, o compartilhamento de conhecimento será visto como um meio dos participantes mais experientes desenvolverem uma identidade profissional através da valorização da sua competência. À medida que vão se tornando mais experientes, usam a aprendizagem como uma forma de adaptação ao grupo, mostrando o valor da sua participação.

Para Abdlaal (2009), atualmente, comunidades de prática estão sendo utilizadas para auxiliar a gestão do conhecimento dentro das organizações, porque promovem meios de desenvolver o capital social, estimulando inovação e o compartilhamento do conhecimento tácito.

Guo (2012) ressalta as diferenças entre comunidades de prática e as redes informais de ambientes de trabalho e de outros tipos de redes de relações, como redes sociais.

Nas comunidades de prática, a participação é selecionada, as pessoas constataam quando e porque devem se juntar àquela comunidade. Já as redes informais não têm um tópico e uma identidade específica. Delas participam amigos e conhecidos do ambiente de trabalho que têm necessidade de coletar e transmitir informações empresariais.

Dessa forma, pode-se inferir que é muito difícil utilizar metodologias tradicionais para mensurar os benefícios das comunidades de prática porque os resultados geralmente aparecem no trabalho das equipes. Uma das técnicas mais utilizadas é o “*Storytelling*”, que consiste em ouvir histórias dos participantes sobre como as comunidades geram valor para a empresa. Os relatos dos participantes servem para esclarecer as relações complexas entre as atividades, conhecimentos e desempenhos.

Uma das variáveis mais importantes de ser avaliada em comunidades de prática é se o conhecimento está sendo compartilhado e utilizado. Para isso, são usadas medidas de cunho qualitativo e quantitativo que incluem tanto medidas que avaliam a opinião dos membros da comunidade, quanto indicadores numéricos (quantidades de acessos ao site, de *downloads*, de usuários, análise do caminho navegado e frequência de uso).

Na maioria das vezes, o ambiente computacional que apóia as comunidades de prática nas organizações também dificulta a efetiva participação dos membros por não conseguir tratar os seguintes problemas:

- **sobrecarga de informação:** atualmente, o volume de informações que são disponibilizadas no dia a dia dos profissionais é muito maior do que qualquer pessoa possa consumir, o que gera problema de sobrecarga de informação. Por vezes, é preciso empregar um enorme esforço e pedir ajuda de especialistas para filtrar as informações relevantes;
- **tempo perdido:** o tempo dispensado para encontrar a informação desejada pode causar angústia e insatisfação à medida que não se percebe, de imediato, qual o melhor caminho a ser percorrido para encontrar direta e rapidamente informações relevantes;
- **insegurança quanto à confiabilidade das informações:** embora um participante possa encontrar diversos documentos na comunidade, como relatórios técnicos e

artigos, a falta de especialistas para avaliar esses documentos e validá-los gera insegurança quanto à confiabilidade das informações;

- **falta de reconhecimento dos indivíduos que tenham participações confiáveis e produtivas:** tendo em vista que a variedade de fontes virtuais e a intermediação de informações criam novos problemas e desafios para a seleção, edição e aceitação das informações divulgadas, esse é um dos fatores críticos que deve ser considerado para a que a comunidade tenha um ciclo de vida mais intenso.

Para incentivar a formação de comunidades de prática bem como para sustentá-las e integrá-las com toda a organização, é necessário existir um toque humanizado de mediação, de estrutura, de incentivo e de gestão. Sendo assim, as empresas são levadas a adotar estratégias para incentivar e reconhecer a participação dos membros nas comunidades de prática, para envolvê-los nas decisões e proporcionar uma infraestrutura necessária a seu sucesso.

Porém, a natureza social da informação e do conhecimento traz profundas implicações para o projeto de sistemas que apóiam comunidades de prática. Alguns aspectos devem ser considerados, tais como:

- **confiabilidade das fontes de informação:** atualmente, existe uma grande quantidade de informação disponível na *web*. A escolha adequada de informações é geralmente muito difícil. Por esse motivo, os membros das comunidades de prática podem compartilhar conteúdos provenientes de fontes não confiáveis;
- **contexto das informações disponibilizadas:** aplicações de *groupware* mais difundidas e utilizadas, de maneira geral, em comunidades de prática são: sistemas de correio eletrônico, sistema de apoio a discussões (fóruns, listas de discussão), sistemas de compartilhamento de informações (bibliotecas, quadro de avisos, agendas) e sistemas de coautoria (editores colaborativos). Em geral, essas aplicações não são capazes de aumentar a percepção sobre opiniões e conhecimentos dos usuários aplicados em diferentes contextos de utilização;

- **confiabilidade dos participantes:** em comunidades de prática, há necessidade de monitorar e estimular a participação dos membros. Entretanto, esse monitoramento não é suficiente para criar relações de confiança entre eles. Existe dificuldade de os membros reconhecerem indivíduos confiáveis e disponíveis para compartilhar informações.

Cada estágio do ciclo da comunidade de prática é distinguido por processos diversos. O início é marcado pelo desnivelamento dos interesses e pela preparação do ambiente. Os estágios seguintes poderão ser vistos no esquema a seguir, fruto de adaptação do esquema feito por Wenger (1998). (Figura 3).

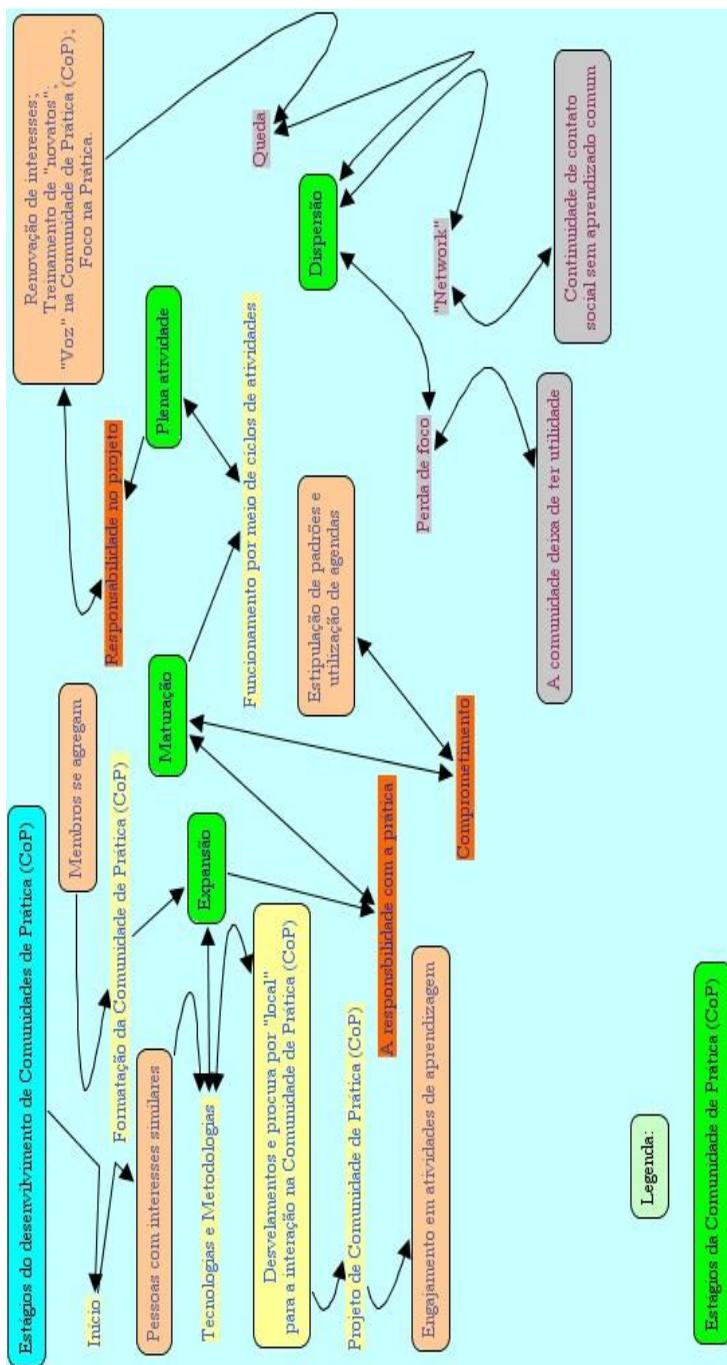


Figura 3 - Estágios das Comunidades de Prática

Fonte: Wenger (1998)

Com relação aos diferentes estágios das comunidades de prática, esta pesquisa se circunscreverá em identificar e definir os domínios, as comunidades e as práticas iniciais que deverão ser adotadas nos departamentos da Área Comercial da CELESC.

No processo de *expansão*, os membros definem os objetivos e o “como fazer”; no estágio de *maturação*, enfatiza-se a responsabilidade pelas práticas, através de padrões e agendas, motivo pelo qual há um aumento nas atividades. O funcionamento por ciclos de atividades é um dos motivos das renovações dos interesses, disponibilizando-se momentos para a formação de novos participantes. A etapa de expansão e de maturação será possível a partir da implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento na Diretoria Comercial da CELESC.

Nessa fase, a comunidade se caracteriza como Comunidade de Prática – CoP. No entanto, o cuidado deve ser com a dispersão. Se o número de membros aumenta, as “conversas paralelas” podem fortalecer laços com interesses diversos e causar a dissolução da comunidade.

Mediadores, co-mediadores e participantes centrais devem fazer a mediação para evitar a evasão e a mudança de interesses em relação ao projeto inicial. A gestão do conhecimento, o “filtro” das informações e a publicação dos dados devem ser acautelados na divulgação de materiais novos nas comunidades de prática. O excesso de informação, por vezes, não é bem administrado pela totalidade de integrantes; todavia, novos dados devem ser disponibilizados para todos os usuários.

Protagonistas novos começam a surgir. O gestor de conteúdos, por exemplo, deverá ser o disseminador das informações, promovendo o compartilhamento entre os membros. As participações registradas nas interações são construídas a partir de afinidades por conhecimento em processos de troca, segundo Levy (2000).

Várias questões relevantes são levantadas na literatura quando se fala em comunidades de prática, dentre as quais:

- a possibilidade de estabelecer relacionamento entre as comunidades de prática das empresas com organizações da sociedade civil para fins de fidelização e troca de informações e conhecimentos, como afirma Buckley (2010);
- a necessidade de utilização das ontologias para classificação dos conhecimentos e resultados das atividades das comunidades de prática, segundo Ustimenko (2009);

- a utilização de agentes inteligentes para identificação dos recursos e processos de compartilhamento de conhecimentos nas comunidades de prática, para Clauvice (2009);
- a utilização de técnicas de inteligência aplicadas como raciocínio baseado em casos como metodologia de sistematização dos conhecimentos produzidos em diversos ambientes virtuais, dentre eles as comunidades de prática;
- utilização de novas metodologias e *design* de sistemas de informação para modelagem e estruturação das comunidades de prática, conforme Spagnoletti (2012), Benharref (2011), Scifleet (2011) e Peel (2010);
- utilização das comunidades de prática como ambientes de inovação, de acordo com Bretschneider (2012);
- avaliação das tecnologias utilizadas *versus* tempo de permanência das comunidades de prática, declara Sheng (2010);
- impacto dos *softwares* utilizados para criação de comunidades de prática relativamente ao compartilhamento de conhecimento, afirma Boehm (2011);
- metodologias de avaliação das comunidades de prática em termos de aprendizagem, de acordo com Baytyeh (2010).

Para que todos os problemas derivados do processo de implantação das comunidades de prática sejam estabelecidos e minimizados, deverão ser considerados os fatores críticos de sucesso que identificarão para o conjunto dos membros dessas referidas comunidades quais os impactos que eles terão sobre o desenvolvimento das comunidades, conforme descrição a seguir.

2.4.2 Fatores Críticos de Sucesso para Implantação de Comunidades de Prática

Mamede (2003)^[1] identificou, na literatura sobre comunidades de prática, 13 (treze) fatores críticos de sucesso que deverão ser considerados por quem pretenda implantar uma dessas comunidades.

Além desses, outros seis fatores críticos, foram identificados pelo referido autor, a partir de revisão bibliográfica, conforme segue:

1. Conhecimento por parte dos membros de qual é o domínio de conhecimento de cada Comunidade: em outras palavras, está claro para os membros qual é o principal tópico de discussão de cada um dos indicadores de desempenho.

2. Conhecimento por parte dos membros de quais são os principais objetivos da comunidade: os participantes da comunidade sabem quais são os objetivos que a comunidade pretende alcançar. Exemplos de objetivos: aprimorar os conhecimentos dos participantes, estabelecer padrões de processos de trabalho de uma determinada área ou influenciar as políticas de uma organização.

3. Estabelecimento de compreensões compartilhadas: no âmbito da comunidade existem compreensões comuns entre os participantes, de modo que a interação ocorre com cada vez menos preâmbulos. Exemplos de compreensões comuns: conhecimentos técnicos dominados pelos membros da comunidade, crenças, fatos (e.g. orçamento do ano passado), estórias e convenções sociais.

4. Existência de uma atmosfera de confiança: há confiança entre os membros da comunidade, fortalecendo os relacionamentos e favorecendo a colaboração entre as pessoas.

5. Existência de uma atmosfera de reciprocidade: os membros dão e recebem contribuições da comunidade. Exemplos de contribuições: ideias, comentários, recomendações de livros e ajuda na resolução de problemas.

6. Moderação atuante: nesse trabalho o termo moderador é usado para se referir a uma pessoa (ou pessoas) que tem alguma responsabilidade pelos debates e contribuições em grupos virtuais, como estimular discussões, conectar membros, manter o foco da comunidade e mediar conflitos entre participantes. Já a expressão moderação atuante é aquela para as situações em que o moderador constantemente busca o alcance dos objetivos da comunidade, intervindo sempre que achar necessário.

7. Participação de especialistas no domínio de conhecimento da comunidade: para tirar dúvidas dos participantes e dar conselhos.

8. Condução de eventos presenciais: por exemplo, encontros periódicos de membros da comunidade. Esses eventos servem para aumentar a confiança e a transferência de conhecimentos tácitos entre os membros, renovam o relacionamento entre as pessoas e ajudam a comunidade se tornar um ente presente nas vidas de seus componentes, que tendem a ser absorvidos pelos eventos do dia-a-dia.

9. Transmissão de sinais não verbais: são sinais enviados em adição aos textos das mensagens escritas, com o objetivo de aumentar a chance da comunicação ser eficaz. ((Exemplos: a) emoticons em mensagens escritas (e.g. carinha sorrindo: :-)) e b) sinais transmitidos em videoconferências e eventos presenciais, como tom de voz, risadas, silêncios entre as intervenções, gestos, expressão facial e postura corporal.

10. Existência de recursos para armazenar e recuperar informações enviadas e geradas pela comunidade. Exemplos: a) de armazenamento: lugares para guardar mensagens postadas, artigos enviados pelos membros e dados cadastrais dos participantes; b) de recuperação: por palavra-chave em todo conteúdo armazenado.

11. Conhecimento preexistente dos participantes: conjunto de conhecimentos que os membros já têm como terminologia e técnicas relacionadas ao domínio de conhecimento da comunidade.

12. Reificação: comunidades criam objetos ao longo do tempo, os quais incorporam conhecimentos e práticas das comunidades, bem como servem como pontos de discussão. Exemplos de objetos: formulários, FAQ (Frequently Asked Questions – Perguntas Mais Frequentes), bancos de dados e melhores práticas.

13. Existência de regras de comportamento: por exemplo, relativas à privacidade, propriedade intelectual e uso das ferramentas da comunidade.

14. Influência de apoio institucional: entre os participantes existem moderadores de comunidades de prática virtuais, isso significa que existe apoio institucional.

15. Delimitação do papel do moderador em comunidades de prática virtuais: qual é realmente o papel de um moderador de uma comunidade de prática virtual? Deve incluir atividades de caráter social (e.g. buscar o estabelecimento de confiança), intelectual (e.g. coordenar o estabelecimento do domínio do conhecimento) e organizacional (e.g. gerenciar os endereços de correio eletrônico que apresentam erros).

16. Plataforma Tecnológica Confiável: a Plataforma Tecnológica apresenta regularidades em seu funcionamento permitindo relacionamentos sem interrupções entre os membros das comunidades de prática.

17. Reconhecimento da Participação: Existe algum sistema de incentivo/reconhecimento pela participação dos funcionários em ambientes virtuais de trocas de conhecimentos e/ou informações.

18. Entusiasmo com o principal Tema da Comunidade: O tema principal dos relacionamentos entre os Departamentos motiva você a buscar o desempenho operacional.

19. Clareza para os membros dos ganhos de participar das comunidades de prática: Existe algum incentivo ou política interna que estimule os relacionamentos entre os funcionários através de ambientes virtuais, com objetivo de melhorar seu desempenho operacional.

Os fatores críticos de sucesso serão integrados às demais variáveis de avaliação dos departamentos da Área Comercial da CELESC, visando tornar possível a identificação de lacunas relativas ao desempenho dos indicadores dos Contratos de Resultados.

A fundamentação viabilizará a aplicação da metodologia de pesquisa, a definição das comunidades de prática e as diretrizes para a sua implantação no objeto de investigação deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CLASSIFICAÇÕES DA METODOLOGIA DE PESQUISA UTILIZADA

A seguir, será realizada a classificação da estrutura da metodologia de investigação desta pesquisa, com base em MORESI (2004).

- Em relação à **natureza do objeto de pesquisa**, o presente estudo se enquadra em *pesquisa aplicada*, pois tem por objetivo gerar conhecimentos que possam ser aplicados a um problema específico e real, ou seja, a identificação e constituição de diretrizes para comunidades de prática nos departamentos da Diretoria Comercial da CELESC.
- Em relação ao **processo de produção de conhecimento**, a pesquisa é *quantitativa*, uma vez que os participantes foram quantificados para facilitar a classificação e análise das respostas. Essa etapa tratará da aplicação da metodologia OKA junto aos chefes de Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC, e dos instrumentos de avaliação criados para responder o problema e alcançar os objetivos gerais e específicos da pesquisa.
- Com relação aos **objetivos da pesquisa**, foi classificada em *descritiva* e *exploratória*: (i) *descritiva*, pois descreverá os impactos das comunidades de prática no aumento dos níveis de desempenho dos departamentos da Área Comercial da CELESC; (ii) *exploratória*, porque aumentará o grau de entendimento sobre as não conformidades que têm implicação sobre o baixo nível de atendimento às metas estabelecidas nos contratos de resultados.
- Com relação aos **meios de investigação**, a pesquisa é *bibliográfica*, *de campo* e *estudo de caso*. A pesquisa bibliográfica sistemática serviu de base para comprovar a inexistência de pesquisas realizadas que abordassem as comunidades de prática no setor elétrico brasileiro a partir da Gestão do Conhecimento. Na pesquisa de campo, foi feito levantamento de informações com gerentes dos departamentos da Área Comercial da CELESC, por meio de diferentes instrumentos desenvolvidos especificamente

para esse fim e que serão descritos em seguida. O estudo de caso foi realizado nos departamentos da Área Comercial das Centrais Elétricas do Estado de Santa Catarina – CELESC (DPGT, DPCM E DPGC).

- Foram utilizados, nesta pesquisa, os seguintes instrumentos de investigação: questionário da metodologia OKA, questionário para identificação do domínio comunidade e práticas de cada um dos departamentos da Diretoria comercial da CELESC integrando parte I e II relativa a questões de gestão dos Departamentos da Diretoria Comercial; os questionários de integração entre 19 (dezenove) fatores críticos de sucesso X indicadores de desempenho específicos de cada um dos Departamentos da Diretoria Comercial e dos níveis de impacto de cada um dos departamentos da diretoria comercial sobre os domínios, comunidades e práticas a serem criadas.
- No que diz respeito à triangulação de dados, foram realizadas as seguintes relações: Indicadores de desempenho específicos X fatores críticos de sucesso; níveis de impacto X domínios, comunidades e práticas; indicadores dos contratos de resultados X metodologia OKA.
- O público-alvo analisado foi de 17 (dezesete) gerentes da Diretoria Comercial, constituído por: 03 (três) gerentes de Departamento, 11 (onze) gerentes de Divisão, 02 (Assessores) e o Diretor Comercial.
- Para facilitar a verificação da existência de pesquisas similares a partir da demarcação do problema de pesquisa, foram definidos os seguintes descritores para a revisão sistemática da bibliografia que iria nortear a fundamentação teórica: comunidades de prática, gestão da energia elétrica, gestão de energia elétrica e comercialização, gestão do conhecimento; gestão do conhecimento e comunidades de prática, gestão do conhecimento e energia elétrica, gestão participativa, gestão participativa e energia elétrica.
- A busca sistemática para identificação da revisão bibliográfica pautou-se em bases gerais e, especificamente, nas seguintes bases de dados internacionais: EBSCO, Elsevier, Emerald, Science Direct, Web of Science e IEEExplore.
- Com relação à análise dos dados levantados, foram utilizados gráficos, tabelas que sumarizam, em termos totais ou

percentuais, os valores encontrados nos instrumentos utilizados para investigação. No que concerne à metodologia OKA, o próprio sistema Sysoka definiu a forma de apresentação das 199 perguntas constantes do referido sistema de avaliação.

3.2 ESTUDO DE CASO A SER ANALISADO

A empresa selecionada para realização da pesquisa foi a Centrais Elétricas do Estado de Santa Catarina - CELESC. Os departamentos da Área Comercial da CELESC pesquisados foram: Departamento de Gestão Técnica Comercial – DPGT, Departamento de Gestão de Clientes e Receita – DPGC e Departamento de Comercialização de Energia – DPCM.

A seleção dos gerentes de departamentos e divisões para aplicação dos instrumentos de pesquisa partiu dos seguintes requisitos: mais tempo de trabalho na organização e experiências significativas; domínio das práticas de gestão da organização que viessem ao encontro dos objetivos da pesquisa; conhecimento e domínio dos macroprocessos da organização na área comercial e de relacionamentos com clientes que pudessem contribuir efetivamente para a definição dos domínios e comunidades de prática referentes à melhoria do cumprimento das metas operacionais dos Contratos de Resultados firmados entre seus departamentos e a área comercial.

3.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

3.3.1 Avaliação da Gestão do Conhecimento na Área Comercial

Para avaliação da gestão do conhecimento em cada um dos três departamentos da Área Comercial da CELESC, foi adaptado o questionário do Instituto do Banco Mundial utilizado na metodologia OKA. Esse questionário teve que ser traduzido para a língua portuguesa, corrigido e adaptado à estrutura interna da Área Comercial da CELESC, com base no seu organograma funcional. Inicialmente, foi realizada uma amostragem piloto para identificar os níveis de dificuldades de compreensão do referido instrumento, fato que demandou uma segunda revisão, devido à inexistência de programas de gestão de conhecimento e suas correspondentes comunidades de prática.

O questionário final encontra-se no ANEXO B. Cada gerente de departamento e divisão, ao responder as perguntas, acabou por gerar um

gráfico radial específico de avaliação da sua unidade no contexto da Área Comercial da CELESC, considerando a gestão do conhecimento e as comunidades de prática. Os resultados dos departamentos foram agrupados para que se tivesse uma avaliação da situação geral da Área Comercial da CELESC.

3.3.1.1 Comunidades a serem criadas para melhorar indicadores do DPCM, DPGT e DPGC

Para verificar em que medida cada um dos indicadores gerais de desempenho específicos dos Contratos de Resultados dos Departamentos da CELESC apresenta melhor resultado, foi solicitado aos gerentes de departamentos e divisões que respondessem a um instrumento de avaliação, cujo modelo integra o ANEXO C. Tal instrumento procurou identificar, na primeira parte, quais comunidades deveriam ser criadas por indicador geral de desempenho específico e, na segunda, quais as implicações da criação dessas comunidades nas estratégias da CELESC, utilizando perguntas que envolveram estratégia, liderança e impactos. A tabulação dos dados referentes as comunidades criadas para cada um dos indicadores de desempenho específicos de cada um dos Departamentos da Diretoria Comercial foram sistematizados a partir do anexo C,F e I.

3.3.1.2 Domínios a serem criados para melhorar indicadores do DPCM, DPGT e DPGC

A fim de possibilitar a verificação da medida em que cada um dos indicadores gerais de desempenho específicos dos Contratos de Resultados dos Departamentos da CELESC apresenta melhor desempenho, foi solicitado aos gerentes de departamentos e divisões que respondessem a um instrumento de avaliação, cujo modelo compõe o ANEXO D. Tal instrumento procurou identificar, na primeira parte, quais domínios deveriam ser criados por indicador geral de desempenho específico e, na segunda, quais as implicações da criação desses domínios nas estratégias da CELESC, por meio de perguntas sobre estratégia, liderança e impactos. A tabulação dos dados referentes as comunidades criadas para cada um dos indicadores de desempenho específicos de cada um dos Departamentos da Diretoria Comercial foram sistematizados a partir do anexo D,G e J.

3.3.1.3 Práticas a serem criadas para melhorar indicadores do DPCM, DPGT e DPGC

Com o objetivo de verificar em que medida cada um dos indicadores gerais de desempenho específicos dos Contratos de Resultados dos Departamentos da CELESC obtém melhor desempenho, foi solicitado aos gerentes de departamentos e divisões que respondessem a um instrumento de avaliação, cujo modelo consta no ANEXO E. Tal instrumento procurou identificar, na primeira parte, quais práticas deveriam ser criadas por indicador geral de desempenho específico e, na segunda, quais as implicações da criação dessas práticas nas estratégias da CELESC, valendo-se de perguntas sobre estratégia, liderança e impactos. A tabulação dos dados referentes as comunidades criadas para cada um dos indicadores de desempenho específicos de cada um dos Departamentos da Diretoria Comercial foram sistematizados a partir do anexo E,H e K.

3.3.1.4 Avaliação da Relação Indicadores Gerais de Desempenho Específicos X Fatores Críticos de Sucesso do DPCM

Com o objetivo de verificar em que medida fatores críticos de sucesso tem impacto sobre indicadores gerais de desempenho específicos, foi solicitado aos gerentes do DPCM que manifestassem opinião acerca do impacto desses fatores sobre as atividades operacionais do seu departamento, com base na descrição dos indicadores dos Contratos de Resultados (ANEXO L).

3.3.1.5 Avaliação da Relação Indicadores Gerais de Desempenho Específicos X Fatores Críticos de Sucesso do DPGT

Com o objetivo de verificar em que medida fatores críticos de sucesso teriam impacto sobre indicadores gerais de desempenho específicos, foi solicitado ao gerente do DPGT que externasse opinião a respeito do impacto desses fatores sobre as atividades operacionais do seu departamento, com base na descrição dos indicadores dos Contratos de Resultados (ANEXO M).

3.3.1.6 Avaliação da Relação Indicadores Gerais de Desempenho Específicos X Fatores Críticos do DPGC

Com o objetivo de verificar em que medida quais fatores críticos de sucesso teriam impacto sobre indicadores gerais de desempenho específicos, foi solicitado ao gerente do DPGC que emitisse opinião acerca do impacto desses fatores sobre as atividades operacionais do seu departamento, com base na descrição dos indicadores dos Contratos de Resultados (ANEXO N).

3.3.2 Aplicação do Questionário da Metodologia OKA

A metodologia OKA foi escolhida por ser utilizada pelas instituições públicas que irão implantar programas de gestão do conhecimento com base em recursos do Banco Mundial. Existem várias metodologias para avaliar diferentes etapas do processo de gestão do conhecimento. Goldman¹² identificou as seguintes metodologias de avaliação de gestão do conhecimento: 5iKM3 KMMM (TATA Consultancy); Capability Maturity for KM; Decisionmaking Capability Maturity Model (DM); G-KMMM; 5. IHI (Information Health Index) (IMPACT); Infosys Maturity Model; IT Advisor, KM Landscape (ITAKM, Microsoft); K-Business Readiness Assessment; KM Assessment Model (EKMF); KM Maturity Model; KM Maturity Model; KM Self-Assessment; KMAT; KMCA ; Km, K3; KMMM; KMMM (Siemens Knowledge Scorecard); Know-Net KM Assessment; KPQM; Road Map to KM Results; Stage Model of organizational KM; Strategic KMMM, Vision - KMMM. Entretanto, não era objetivo desta pesquisa analisar ou realizar *benchmarking* entre as metodologias de avaliação de gestão do conhecimento existentes, mas avaliar as mais aplicadas para gestão do conhecimento em processos de compartilhamento. Convém ressaltar que, sobre o descritor “gestão do conhecimento”, muitas das metodologias descritas acima se aplicam mais especificamente a diferentes etapas dos processos de gestão do conhecimento, como inteligência competitiva, gestão estratégica, *balance scorecard*, implantação de processos de produção do conhecimento, dentre outras.

O objetivo da aplicação do questionário OKA foi diagnosticar, junto à população escolhida, o status da gestão do conhecimento na área comercial da CELESC para implantação de comunidades de prática.

¹² http://kmgoldman.blogspot.com.br/2007_09_01_archive.html. Acesso em 14/01/2013.

Entretanto, essa pesquisa não se reduz a aplicação dessa metodologia. A seguir, serão apresentadas as principais etapas da pesquisa de campo na Área Comercial da CELESC.

- Na primeira etapa, o questionário OKA foi adaptado três vezes para adequar-se à estrutura organizacional dos Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC, considerando sua produção pelo Banco Mundial, conforme apresentado no Anexo B.
- Na segunda etapa, 5 (cinco) participantes dos três departamentos da área comercial responderam as questões da metodologia OKA, em meio físico, como pré-teste para verificar possíveis inconsistências e dificuldades de compreensão e de preenchimento do instrumento de pesquisa.
- Depois da aplicação do questionário OKA, os dados foram sistematizados por meio do *software* Sysoka, utilizado na versão 1.02, que possui as seguintes funcionalidades: cadastramento da empresa e dos entrevistados; coleta das respostas das questões da metodologia.
- Finalmente, o sistema Sysoka gerou o *Spider-Diagram* para a Diretoria Comercial com todos os dados da base de dados, além de exportação e importação de respostas.

Para facilitar o preenchimento do questionário OKA, foram fornecidas algumas informações iniciais ao diretor e gerentes dos departamentos da Área Comercial da CELESC. Dentre elas:

- **O que é o Questionário OKA?**
É um questionário com 199 (cento e noventa e nove) perguntas desenvolvido pelo Instituto do Banco Mundial para avaliação dos processos de gestão do conhecimento nas organizações.
- **Objetivo do Questionário OKA**
O objetivo desse questionário é identificar o *status* atual dos processos de gestão do conhecimento na Área Comercial da CELESC, com vistas à implantação de comunidades de prática. Todas as perguntas se referem aos processos, pessoas e sistemas da Área Comercial. Quando houver necessidade de relação com a estrutura

organizacional da CELESC, esta será especificada com a empresa.

- **Preenchimento do Questionário OKA**
Com relação ao preenchimento do questionário OKA, deve-se observar as seguintes condições. O questionário está dividido em duas grandes partes:
 - a primeira trata do processo de caracterização organizacional do setor a ser analisado e do entrevistado;
 - a segunda trata exclusivamente do processo de avaliação da gestão do conhecimento da Área Comercial da CELESC. O questionário apresenta quatro tipos de questões, conforme pré-teste realizado: questões com RESPOSTA ÚNICA (RU); questões com MÚLTIPLA ESCOLHA (ME); questões que não precisarão ser respondidas (NR); questões que precisarão ser assinaladas com “X” nos quadros.

- **Conclusão do Preenchimento do Questionário OKA**
Após o preenchimento de todas as questões, remeta o questionário para a pessoa que lhe entregou.

No caso da área comercial da CELESC, foram adotados os critérios das respostas individuais. Posteriormente, os questionários foram inseridos no Sistema Sysoka. A pesquisa no setor comercial da CELESC foi estruturada em três etapas:

- **Etapa I:** Aplicação da metodologia OKA na organização aos participantes do setor comercial como pré-teste.
- **Etapa II:** Aplicação da metodologia OKA na organização aos participantes do setor comercial na forma definitiva.
- **Etapa III:** Sistematização dos resultados dos questionários no aplicativo Sisoka.

A principal dificuldade encontrada pelos participantes do grupo de pesquisa, na fase de pré-teste, foi o número de questões da metodologia adotada (199), em função do tempo disponível para resposta a todas as perguntas.

3.3.3 Desenvolvimento de Diretrizes Estratégicas para Implantação de Comunidades de Prática na Área Comercial da CELESC

Para desenvolvimento das diretrizes estratégicas, fez-se uma triangulação entre os resultados da metodologia OKA, os domínios, as comunidades, as práticas, os contratos de resultado e os questionários que identificaram os fatores críticos de sucesso e os níveis de impacto sobre os indicadores gerais de desempenho específicos de cada departamento da Área Comercial da CELESC.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CELESC E DA ÁREA COMERCIAL

Buscando contextualizar o conjunto de ocorrências relativas aos contratos de resultados, foi necessário caracterizar a estrutura organizacional da empresa analisada - a CELESC - e sua Área Comercial, para fins de exemplificação da complexidade dos relacionamentos organizacionais. Da mesma forma, foi caracterizada a estrutura e os processos decorrentes dos contratos de resultados, objeto de investigação deste estudo.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CELESC E DA ÁREA COMERCIAL

Este capítulo tem por objetivo caracterizar a estrutura organizacional da CELESC e de sua Área Comercial, visando compreender as dinâmicas relativas à estrutura interna e competências para definição das diretrizes que estruturarão as comunidades de prática.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CELESC

A CELESC é uma empresa que tem como missão distribuir energia elétrica de forma rentável, segura e sustentável, satisfazendo clientes, colaboradores e acionistas, e como visão atuar com mais eficiência que a empresa de referência até o final de 2012, mantendo os padrões de qualidade da ANEEL. Tem como “Valores” a *satisfação* de clientes, acionistas, colaboradores e fornecedores; a *confiabilidade* junto a todos os públicos com os quais se relaciona; a *qualidade* de vida, dos processos e resultados; a *ética*, a *transparência*, o *profissionalismo*, a *responsabilidade social e ambiental* e a *segurança e qualidade de vida*.

A história da CELESC remonta a meados do século XX, mais precisamente a 1955, quando o Governador do Estado de Santa Catarina, Irineu Bornhausen, assinou o Decreto Estadual nº 22, que criava a Empresa de Luz e Força de Florianópolis S.A – ELFFA.

Até essa época, as necessidades energéticas do Estado de Santa Catarina eram supridas pela Companhia Sul Americana de Eletricidade S.A - AEG, de capital alemão, principal fornecedora de geradores de eletricidade para as empresas que surgiam em Santa Catarina, por pequenos e médios sistemas elétricos regionalizados, geralmente mantidos pela iniciativa privada.

As primeiras cidades beneficiadas com energia elétrica nos últimos anos do século XIX foram Joinville e Blumenau.

Desde a sua fundação, a CELESC vem passando por várias mudanças organizacionais, em função das exigências governamentais e suas respectivas agências reguladoras, inclusive na Área Comercial e com a adoção dos Contratos de Resultados.

No ano de 2010, a área de concessão da CELESC correspondia a 91,79% do território catarinense, além do atendimento ao município de Rio Negro, no Paraná; 105 subestações de transmissão; 30 de distribuição; 110 telecontroladas; 12 usinas com capacidade instalada de 82,6 MW (Figura 4); 150.295 transformadores; 1.917.860 postes; 4847,00 km de extensão das redes de transmissão; 131.802 km de extensão de redes de distribuição para atender a 2.324.000 clientes em 262 municípios (Figura 4).

No início, a CELESC atuava como órgão de planejamento do sistema elétrico estadual. À medida que se expandiu, começou a incorporar o patrimônio das velhas empresas regionais. O primeiro grupo de empresas tornadas subsidiárias foi formado pela Empresa Sul Brasileira de Eletricidade S.A.

A CELESC é uma das empresas de distribuição de energia que se mantém pública em virtude de ter passado por um processo de desverticalização de sua administração para se adequar ao sistema atual. Essa reestruturação societária envolveu a transformação, incorporação, fusão e cisão total ou parcial das concessionárias.

O novo modelo determina que as distribuidoras do sistema interligado separem as participações em empreendimentos de geração, transmissão e distribuição de energia, assim como segreguem participações acionárias em outras empresas e em atividades alheias à concessão do serviço de distribuição.



Figura 4 - Mapa de localização das Usinas da CELESC no Território Catarinense

Fonte: CELESC (2012)

A Figura 5 apresenta a estrutura organizacional do Grupo CELESC e sua composição acionária com duas subsidiárias integrais, ressaltando que o objeto desta investigação é a CELESC DISTRIBUIÇÃO S.A.

A CELESC manteve o organograma diretivo, com seis áreas atendendo a *Holding* e as duas subsidiárias. O Conselho de Administração da Empresa manteve o formato e permanece na *Holding*. As subsidiárias abrigam Conselhos Fiscais, com um representante indicado pelo Conselho de Administração.

O organograma da CELESC que incluía os departamentos de cada área e a estrutura das agências regionais foi alocado na subsidiária de distribuição. O Departamento de Geração, subordinado à Área Técnica, foi reestruturado para dar suporte administrativo à subsidiária de Geração.

A Distribuidora presta serviços à Holding e à Geradora. Para operacionalizar as três novas empresas, foram estabelecidos contratos de prestação de serviços entre a CELESC Distribuição (Figura 5) e a *Holding* CELESC e entre a CELESC Distribuição e a CELESC Geração.

A CELESC Distribuição presta, entre outros, serviços contábeis, jurídicos, administrativos e de tesouraria (recebimento e pagamento) para *Holding*. Enquanto isso, a subsidiária de Geração também contratará, entre outros, serviços das áreas de informática, suprimentos, transportes, contabilidade, tesouraria, comunicação, faturamento e comercialização.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC

A Área Comercial (DCL) da CELESC (Figura 6) tem por finalidades: planejar, superintender e administrar a gestão comercial relacionada com a compra e venda de energia elétrica, *marketing* e prestação de serviços de distribuição de energia elétrica. Com vistas a atuar de forma eficiente para a satisfação dos clientes tem as seguintes atribuições:

- elaborar estudos e pesquisas, superintender, gerir, administrar e dirigir os assuntos relacionados com a comercialização, o mercado, a tarifa, contabilização e o uso racional de energia elétrica;
- elaborar estudos e pesquisas, superintender, gerir, administrar e dirigir os assuntos relacionados ao atendimento, à informação, à comunicação, ao relacionamento e ao *marketing* com cliente;
- prestar serviços associados à compra e venda de energia - compreendendo arrecadação, faturamento, medição e fiscalização;
- elaborar outros serviços afins como os convênios de iluminação pública, de doações na fatura, cobrança de terceiros na fatura;
- elaborar o planejamento estratégico da área comercial, adotando a filosofia do modelo de gestão compartilhada CELESC e em consonância com planejamento estratégico empresarial;
- gerir a área comercial de acordo com o modelo de gestão compartilhada;
- gerir o processo de inadimplência;
- promover o desenvolvimento e fornecer suporte às agências regionais;
- representar a Empresa em mediações administrativas e setoriais junto às Agências Reguladoras e ao Poder Concedente;
- representar a Empresa e participar de comitês e fóruns externos do setor elétrico em assuntos pertinentes à área;

- promover o acompanhamento, a divulgação e a implementação de procedimentos estabelecidos pela regulação setorial;
- aprovar normas, instruções e outros documentos em conformidade com a regulação setorial;
- divulgar externamente as notícias dos assuntos afetos a área.

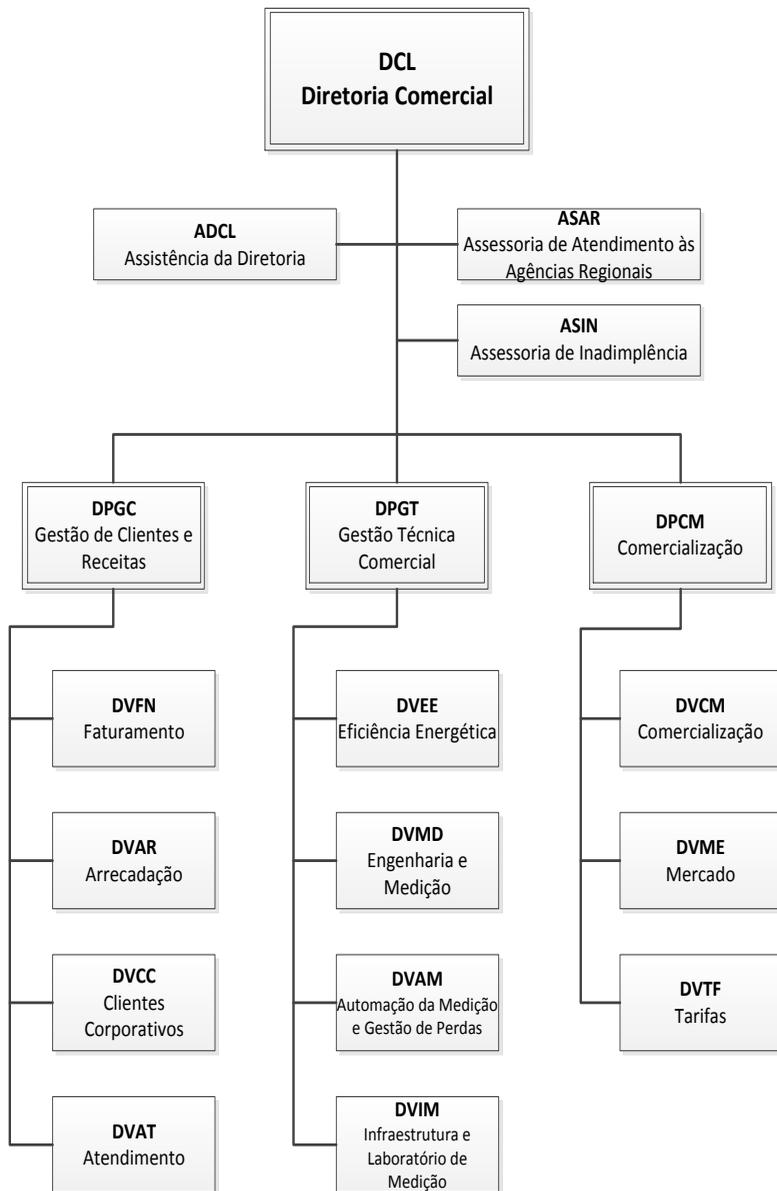


Figura 6 - Organograma da Área Comercial da CELESC - DCL
 Fonte: CELESC (2011)

A descrição dos departamentos e divisões da Área Comercial da CELESC com o objetivo de verificar os níveis de atribuições relativos ao desenvolvimento das atividades da referida área com vistas às implicações das diretrizes estratégicas para constituição das comunidades de prática estão no ANEXO O.

5 AVALIAÇÃO DOS INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO (IGD) ESPECÍFICOS DOS DEPARTAMENTOS DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC

Visando o cumprimento das metas previstas para os anos subsequentes, os contratos de resultados definem em cada departamento: o objeto; as obrigações da respectiva área; as obrigações de cada departamento; os objetivos e metas empresariais; os recursos financeiros que serão utilizados para tornar o contrato de resultados factível; o processo de acompanhamento das metas previstas; a política de consequências resultante da faixa de desempenho em que se situar o IGD, bem como os pontos iniciais e metas dos indicadores dos objetivos empresariais para os períodos considerados.

Ressalta-se que, mesmo com todos os controles de objetivos, metas e indicadores gerais de desempenho específicos, o processo de gestão dos resultados ainda fica comprometido. A seguir, será detalhado o desempenho dos departamentos da Área Comercial para os anos de 2010 e 2011 respectivamente.

Para fins de avaliação, serão descritos somente os indicadores gerais de desempenho específicos dos departamentos da Área Comercial para os anos de 2010 e 2011.

5.1 INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS DOS DEPARTAMENTOS DA ÁREA COMERCIAL PARA 2010

Na sequência, serão descritos os indicadores gerais de desempenho específicos dos departamentos da área Comercial da CELESC.

5.1.1 Indicadores Gerais de Desempenho Específicos do DPGT - 2010

Os indicadores gerais de desempenho específicos do DPGT para 2010 foram os seguintes: Gerenciamento de Fiscalização do Grupo A, Gerenciamento de Fiscalização do Grupo B, Gerenciamento de Ligações novas (Grupos A e B), Sistema de Medição de Consumidores Livres e Fronteira, Aplicação em Eficiência Energética, Aplicação do Programa

de Eficiências Energética – PEE em Comunidades de Baixo Poder Aquisitivo.

5.1.2 Indicador de Desempenho Específico do DPCM – 2010

O indicador de desempenho específico do DPCM é denominado de Variação Entre o Montante de Energia Contratada e o Mercado Realizado.

5.1.3 Indicadores Gerais de Desempenho Específicos do DPGC – 2010

Os indicadores gerais de desempenho específicos do DPGC para o ano de 2010 foram os seguintes: Gerenciamento das Religações Normais e de Urgência, Gerenciamento da Inadimplência entre 31 e 90 Dias, Gerenciamento da Inadimplência acima de 90 dias, Gerenciamento do Corte Indevido (evitar), Gerenciamento das Indenizações por Danos em Aparelhos Eletrodomésticos, Gerenciamento da Devolução de Faturamento a Maior, Gerenciamento de Penalidade ANEEL (faturamento pela média), Gerenciamento UC Tensão de Contrato Inadequado Grupo A, Gerenciamento do Índice de Satisfação dos Clientes – ISQP.

5.1.4 Avaliação dos Indicadores Gerais de Desempenho Específicos dos Departamentos da Área Comercial da CELESC para o ano de 2010

Para o ano de 2010, os resultados da avaliação dos indicadores gerais de desempenho específicos para cada um dos departamentos da Área Comercial da CELESC estão, a seguir, descritos.

Para o DPGC, os indicadores tiveram a seguinte avaliação:

- **Indicador Específico 1** - Gerenciamento das Religações Normais e de Urgência - ficou na cor vermelha em todos os meses de 2010, o que corresponde ao nível inferior, com desempenho crítico. O resultado acumulado do ano foi de 2,32% em relação à meta de 0,50%.
- **Indicador Específico 2** – Gerenciamento da Inadimplência entre 31 e 90 Dias - O desempenho nesse indicador foi crítico, ficou na cor vermelha em todos os meses de 2010,

correspondendo ao nível comprometedor ou inferior. O resultado acumulado do ano foi de 0,73% em relação à meta de 0,60%.

- **Indicador Específico 3** – O Gerenciamento da Inadimplência Acima de 90 dias ficou na cor vermelha em todos os meses de 2010, o que equivale ao nível comprometedor ou inferior, com desempenho crítico. O resultado acumulado do ano foi de 13,8% em relação à meta de -20 milhões.
- **Indicador Específico 4** – Gerenciamento dos Cortes Indevidos (evitar). Esse indicador ficou na cor vermelha em todos os meses de 2010, equivalendo ao nível comprometedor ou inferior, com desempenho crítico. O resultado acumulado do ano foi de 0,18% em relação à meta de 0,0%.
- **Indicador Específico 5** – O Gerenciamento das Indenizações por Danos em Aparelhos Eletrodomésticos ficou na cor vermelha em todos os meses de 2010, correspondendo ao nível comprometedor ou inferior, com desempenho crítico. O resultado acumulado do ano foi de 15,19% em relação à meta de 0,92%.
- **Indicador Específico 6** – Gerenciamento da Devolução de Faturamento a Maior - Esse indicador ficou na cor verde em todos os meses de 2010, o que equivale ao nível de excelência ou superior almejado pela Empresa. O resultado acumulado anual foi de 0,0% em relação à meta de 0,0%.
- **Indicador Específico 7** – Gerenciamento das Penalidades ANEEL (faturamento pela média) - Esse indicador ficou na cor verde, que corresponde ao nível de excelência ou superior almejado Empresa. O resultado acumulado anual ficou em 0,92% em relação à meta de 0,92%.
- **Indicador Específico 8** – O Gerenciamento UC Tensão Contrato Inadequada - Grupo A (GA) apresentou variações em duas das três faixas durante o ano de 2010: na cor amarela, que corresponde ao nível de mercado e representa uma situação intermediária entre os níveis inferior e superior. Nessa, os períodos de junho a setembro, novembro e dezembro apresentaram os seguintes resultados: 3,82, 3,54, 3,34, 2,93, 2,60 e 2,61% respectivamente. A cor vermelha corresponde ao nível comprometedor ou inferior e representa desempenho crítico apresentou, para os meses de janeiro a maio de 2010, respectivamente: 6,22, 6,38, 6,53, 8,88 e, 8,90%. No mês de

outubro, a medição não foi realizada, o que compromete ainda mais os resultados da avaliação de desempenho desse departamento da Área Comercial da CELESC. O resultado acumulado anual ficou na faixa cor com 2,61% com uma meta projetada de 2,50%.

- **Indicador Específico 9** – Gerenciamento do Índice de Satisfação dos Clientes ISQP ABRADEE - Esse indicador ficou na cor vermelha em todos os meses de 2010, equivalendo ao nível comprometedor ou inferior, com desempenho crítico. O resultado acumulado do ano foi de 88,03% em relação à meta de 90,90%.

O Quadro 2 apresenta um resumo das avaliações de nove indicadores Gerais de Desempenho Específicos do DPGC, no ano de 2010, nos contratos de resultados, considerando o peso, o ponto inicial e a meta a ser atingida.

CAMPO DE RESULTADO INDICADOR	Peso	Ponto Inicial	Meta	Unidade	Realizado 2010												Resultado Acumulado	
					Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
ECONÔMICO FINANCEIRO	30,00 %																	
1 - Melhorar o Resultado Operacional	16,00 %																	
E01 - Gerenciamento das relações normais e de urgência	6,00 %	1,00 %	0,50 %	%	3,51	3,53	3,40	2,95	2,62	2,47	2,42	2,30	2,33	2,30	2,23	2,32	2,32	2,32
2 - Incrementar a efetividade da cobrança	14,00 %																	
E02 - Gerenciamento da Inadimplência entre 31 e 90 dias	7,00 %	0,66 %	0,60 %	%	0,73	0,74	0,76	0,77	0,77	0,77	0,76	0,75	0,74	0,74	0,74	0,73	0,73	0,73
E03 - Gerenciamento da Inadimplência acima de 90 dias	7,00 %	0,0	-20,0	R\$ Milhões	2,3	4,6	5,5	9,2	16,4	21,1	18,6	19,4	12,3	15,0	11,7	13,8	13,8	13,8
MERCADO E IMAGEM	40,00 %																	
3 - Atender os padrões regulatórios	31,00 %																	
E04 - Gerenciamento dos cortes indevidos (evitar)	6,00 %	0,10 %	0,00 %	%	0,19	0,16	0,18	0,19	0,19	0,19	0,18	0,18	0,19	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18

E05 - Gerenciamento das indenizações por danos em aparelhos eletrodomésticos	6,00 %	1,25 %	0,92 %	%	10,07	12,89	16,92	17,96	17,62	18,02	17,08	15,95	14,40	14,28	13,70	15,19	15,19
E06 - Gerenciamento da devolução de faturamento a maior	6,00 %	0,50 %	0,00 %	%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E07 - Gerenciamento das penalidades Aneel (faturamento pela média)	6,00 %	1,25 %	0,92 %	%	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92
E08 - Gerenciamento UC Tensão contrato inadequada GA	7,00 %	5,00 %	2,50 %	%	6,22	6,38	6,53	8,88	8,90	3,82	3,54	3,34	2,93	ND	2,60	2,61	2,61
5 - Melhorar a satisfação dos clientes	9,00 %																
E09 - Gerenciamento do índice de satisfação dos clientes ISOP ABRADEE	9,00 %	89,90 %	90,90 %	%	88,03												

Quadro 2 – Resultados dos Indicadores do Contrato de Resultados 2010 – DPGC

Fonte: Celesc Distribuição S.A. - Área de Gestão Corporativa – DGC - Departamento de Desenvolvimento Organizacional – DPDO - 2010

Na sequência, será descrita a Avaliação de Desempenho dos resultados do DPGT do ano de 2010.

Para o DPGT, os indicadores tiveram a seguinte avaliação:

No ano de 2010, somente o indicador Gerenciamento da Fiscalização do Grupo B ficou na cor amarela. Os outros tiveram desempenho abaixo do esperado, ficando, portanto, na faixa vermelha. Nesse departamento, o descumprimento das metas projetadas variou de 2,38% a 98,50% nos indicadores respectivos. A seguir, será descrito o comportamento dos demais indicadores.

- **Indicador Específico 1** – O Gerenciamento de Fiscalização do Grupo A ficou na cor vermelha de fevereiro a dezembro de 2010, o que corresponde ao nível comprometedor ou inferior, com desempenho crítico. No mês de janeiro, ficou na cor amarela, equivalente ao nível de mercado que representa uma situação intermediária entre os níveis inferior e superior, com 1,11%. O resultado acumulado do ano foi de 52,95% em relação à meta de 100,0%.
- **Indicador Específico 2** – Gerenciamento de Fiscalização do Grupo B - Esse indicador ficou na cor amarela, correspondente ao nível de mercado que representa uma situação intermediária entre os níveis inferior e superior durante todos os meses do ano de 2010. O resultado acumulado anual foi de 97,84%, em relação à meta de 100%.
- **Indicador Específico 3** – Gerenciamento das Ligações Novas (Grupo A e B) - O referido indicador ficou na cor vermelha, equivalente ao nível comprometedor ou inferior, que representa desempenho crítico para todos os meses de 2010, oscilando entre 2,13% e 2,38%. O resultado acumulado foi de 2,38% em relação à meta de 0,00%.
- **Indicador Específico 4** – O Sistema de Medição de Consumidores Livres e Fronteira apresentou resultados positivos nas três faixas de avaliação de desempenho, mesmo assim, o acumulado do ano ficou na cor vermelha, com 98,50%. Na cor verde, os valores ficaram entre 65 a 100%. Na cor amarela, com 98,50%, no mês de novembro, e, na cor vermelha, com 98,50% no mês de dezembro, em relação à meta de 100%.
- **Indicador Específico 5** – Aplicações em Eficiência Energética - Esse indicador ficou na cor vermelha em todos os meses de

2010; o mesmo acontecendo para o resultado acumulado do ano que ficou em 2,7% em relação à meta de 0,9%.

- **Indicador Específico 6** – Aplicações em PEE em Comunidades de Baixo Poder Aquisitivo - O referido indicador ficou na cor vermelha, que corresponde ao nível comprometedor ou inferior, representando desempenho crítico em todos os meses de 2010. O mesmo aconteceu para o resultado acumulado do ano, que ficou em 4,3% em relação à meta de 56,6 milhões.

O Quadro 3 apresenta um resumo das avaliações de seis indicadores Gerais de Desempenho Específicos do DPGT, no ano de 2010, nos contratos de resultados, considerando o peso, o ponto inicial e a meta a ser atingida.

CAMPO DE RESULTADO INDICADOR	Peso	Ponto Inicial	Meta	Unidade	Realizado 2010												Resultado Acumulado	
					Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
ECONÔMICO FINANCEIRO	100,00%																	
1 - Melhorar o Resultado Operacional	100,00%																	
E01 - Gerenciamento da Fiscalização do Grupo A	10,00%	95,00 %	100,00 %	%		1,11	1,94	3,43	6,52	9,32	15,72	20,37	24,57	31,73	41,90	45,75	52,95	52,95
E02 - Gerenciamento da Fiscalização do Grupo B	10,00%	95,00 %	100,00 %	%		50,23	54,57	59,66	63,82	68,04	72,05	76,00	80,44	84,28	88,16	92,15	97,84	97,84
MERCADO E IMAGEM	30,00%																	
3 - Atender os padrões regulatórios																		
E03 - Gerenciamento das ligações novas (Grupo A e B)	10,00%	0,50%	0,00%	%		2,13	2,32	2,25	2,34	2,35	2,36	2,33	2,32	2,32	2,33	2,39	2,38	2,38
E04 - Sistema de medição de consumidores livres e fronteira	10,00%	100,00 %	100,00 %	%		65,00	74,00	86,00	97,00	97,00	98,60	98,60	100,00	100,00	100,00	98,50	98,50	98,50

E05 - Aplicação em eficiência energética	10,00%	1,0	0,9	Nº	2,18	2,20	2,21	2,25	2,29	2,35	2,40	2,45	2,51	2,55	2,61	2,66	2,7
E06 - Aplicação em PEE em comunidades de baixo poder aquisitivo	10,00%	25,2	56,6	R\$ Milhões	0,1	1,1	2,9	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	4,2	4,2	4,3	4,3

Quadro 3 – Resultados dos Indicadores do Contrato de Resultados 2010 – DPGT

Fonte: Celesc Distribuição S.A. - Área de Gestão Corporativa – DGC - Departamento de Desenvolvimento Organizacional – DPDO - 2010

Para o DPCM, no ano de 2010, considerando o peso, o ponto inicial e a meta a ser atingida, os resultados atingidos foram os seguintes no único indicador específico desse departamento, conforme Quadro 4:

- **Indicador Específico 1** – Variação entre o Montante de Energia Contratada e o Mercado Realizado - Esse indicador ficou em duas cores: verde e vermelha respectivamente. A cor vermelha, que corresponde ao nível comprometedor ou inferior e representa desempenho crítico, os valores ficaram em 3,33% nos meses de março e abril de 2010, em relação à meta projetada de 0 a 3%. Entretanto, na cor verde, o resultado ficou entre o ponto inicial e a meta a ser atingida. O resultado acumulado do ano ficou na cor verde com 0,52%.

CAMPO DE RESULTADO INDICADOR	Peso	Ponto Inicial	Meta	Unidade	Realizado 2010														
					Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Resultado Acumulado		
ECONÔMICO FINANCEIRO	70,00%																		
1 - Melhorar o Resultado	60,00%																		
E01 - Variação entre o montante de energia contratada e o mercado realizado	60,00%	0 a 3%/aa	0 a 3%/aa	%	1,77	1,77	3,33	3,33	0,10	0,10	0,57	0,57	0,61	0,61	0,61	0,61	0,52	0,52	0,52

Quadro 4 – Resultados dos Indicadores do Contrato de Resultados 2010 – DPCM

Fonte: Cellesc Distribuição S.A. - Área de Gestão Corporativa – DGC - Departamento de Desenvolvimento Organizacional – DPDO – 2010

A seguir, será descrito o comportamento da avaliação de desempenho dos departamentos da Área Comercial da CELESC para o ano de 2011. Ao final, será realizada avaliação comparada dos resultados da avaliação de desempenho dos indicadores de 2010/2011, com o objetivo de ressaltar as dificuldades relativas ao cumprimento de metas e à necessidade de criação de algum mecanismo que impacte sobre os resultados, os quais, ano após ano, não conseguem atingir as metas projetadas.

5.2 INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS DOS DEPARTAMENTOS DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC PARA 2011

5.2.1 Indicadores gerais de desempenho específicos do DPGT – 2011

Os indicadores gerais de desempenho específicos do DPGT para 2011 são os seguintes: Gerenciamento de Fiscalização do Grupo A, Gerenciamento de Fiscalização do Grupo B, Gerenciamento de Ligações Novas (Grupos A e B), Sistema de Medição de Consumidores Livres e Fronteira, Aplicação em Eficiência Energética, Aplicação do Programa de Eficiências Energética – PEE em Comunidades de Baixo Poder Aquisitivo e Atendimento aos Prazos de Aferição dos Medidores. Em 2011, foi acrescentado mais um indicador de desempenho específico em relação ao ano de 2010.

5.2.2 Indicador Geral de Desempenho Específico do DPCM – 2011

O indicador de desempenho específico do DPCM para 2011 foi denominado de Variação Entre o Montante de Energia Contratada e o Mercado Realizado.

5.2.3 Indicadores Gerais de Desempenho Específicos do DPGC – 2011

Os indicadores gerais de desempenho específicos do DPGC são os seguintes: Gerenciamento das Relações Normais e de Urgência, Gerenciamento da Inadimplência Entre 31 e 90 Dias, Gerenciamento da Inadimplência Total, Gerenciamento do Corte Indevido (evitar), Gerenciamento das Indenizações por Danos em Aparelhos

Eletrodomésticos, Gerenciamento da Devolução de Faturamento a Maior, Gerenciamento de Penalidade ANEEL (faturamento pela média), Gerenciamento UC Tensão de Contrato Inadequado - Grupo A, Atendimento dos Padrões e Limites Regulatórios para o Atendimento Telefônico, Atendimento aos Prazos Máximos para Informar ao Consumidor o Registro de Atendimento e Gerenciamento do Índice de Satisfação dos Clientes – ISQP. Em 2011, o DPGC acrescentou mais dois indicadores em relação ao ano de 2010.

Os indicadores gerais de desempenho específicos, independentemente de cumprimento ou não das metas projetadas, assim como aqueles que foram acrescidos, serão usados para identificar quais domínios, comunidades, práticas deverão ser criados para a Área Comercial da CELESC e também os impactos sobre a sua implantação, tomando como base os anos de 2010 e 2011.

5.2.4 Avaliação dos Indicadores Gerais de Desempenho Específicos dos Departamentos da Área Comercial da CELESC para o ano de 2011

Para o ano de 2011, os resultados da avaliação dos indicadores gerais de desempenho específicos para cada um dos departamentos da Área Comercial da CELESC estão, a seguir, descritos.

Para o DPGC, os onze indicadores definidos no Contrato de Resultados apresentam as seguintes avaliações, considerando o peso, o ponto inicial e a meta a ser atingida.

- **Indicador Específico 1** - Gerenciamento das Religações Normais e de Urgência ficou na cor vermelha em todos os meses de 2011, o que corresponde ao nível comprometedor ou inferior, com desempenho crítico. O resultado acumulado do ano foi de 2,03% em relação à meta de 0,50%.
- **Indicador Específico 2** – Gerenciamento da Inadimplência entre 31 e 90 Dias - Ficou na cor vermelha em todos os meses de 2011, equivalendo ao nível comprometedor ou inferior, com desempenho crítico. O resultado acumulado do ano foi de 0,73% em relação à meta de 0,60%.
- **Indicador Específico 3** – Gerenciamento da Inadimplência Total - Esse indicador ficou na cor vermelha em todos os meses de 2011, correspondendo ao nível comprometedor ou inferior,

com desempenho crítico. O resultado acumulado do ano foi de 11,0 em relação à meta de -92,3 milhões.

- **Indicador Específico 4** – Gerenciamento dos Cortes Indevidos (evitar) - Ficou na cor amarela em todos os meses de 2011. O resultado acumulado do ano foi de 0,09% em relação à meta de 0,0%.
- **Indicador Específico 5** – Gerenciamento das Indenizações por Danos em Aparelhos Eletrodomésticos - Esse indicador ficou na cor vermelha em todos os meses de 2011, o representa o nível comprometedor ou inferior, com desempenho crítico. O resultado acumulado do ano foi de 4,62% em relação à meta de 0,46%.
- **Indicador Específico 6** – O Gerenciamento da Devolução de Faturamento a Maior ficou na cor verde em todos os meses do ano de 2011, correspondendo ao nível de excelência ou superior, situação almejada pela Empresa. O resultado acumulado anual foi de 0,0% em relação à meta de 0,0%.
- **Indicador Específico 7** – O Gerenciamento das Penalidades ANEEL (faturamento pela média) apresentou variação em duas das três faixas de avaliação de desempenho. Na faixa cor amarela, nos meses de janeiro e fevereiro de 2011, com 0,94%, e, nos meses de março a dezembro de 2011 ficou na cor verde, com 0,92%. O resultado acumulado anual ficou na cor verde em 0,92% em relação à meta de 0,92%.
- **Indicador Específico 8** – Gerenciamento UC Tensão Contrato Inadequada GA - Ficou na cor amarela nos doze meses do ano de 2011, com resultados variando de 3,08 a 3,15%, em relação à meta 3,00%. O resultado do ano ficou na cor amarela com 3,15%.
- **Indicador Específico 9** – Atendimento dos Padrões e Limites Regulatórios para o Atendimento Telefônico - Convém ressaltar que esse indicador inexistia em 2010. Variou entre as cores vermelha e amarela. Na cor vermelha, o desempenho baixou nos meses de fevereiro a abril de 2011 e, na cor amarela, nos demais meses do ano de 2011. O resultado acumulado anual ficou na cor amarela com um valor de 2,42% em relação à meta de 3%.
- **Indicador Específico 10** – Atendimento aos Prazos Máximos para Informar ao Consumidor o Registro de Atendimento - Esse indicador não existia em 2010 e ficou na cor verde para todos

os meses do ano de 2011 em relação à meta de 100%. O resultado acumulado do ano de 2011 ficou em 100%, portanto na cor verde.

- **Indicador Específico 11** - Gerenciamento do Índice de Satisfação dos Clientes ISQP ABRADEE - ficou na cor vermelha em todos os meses do ano de 2011, o que corresponde ao nível comprometedor ou inferior, com desempenho crítico. O resultado acumulado do ano foi de 84,31% em relação à meta de 90,90%.

O Quadro 5 apresenta um resumo das avaliações de onze indicadores Gerais de Desempenho Específicos do DPGC, ano de 2011, nos contratos de resultados.

E04 - Gerenciamento dos cortes indevidos (evitar)	4,00%	0,50%	0,00%	%	0,09	0,07	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07	0,08	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
E05 - Gerenciamento das indenizações por danos em aparelhos eletrodomésticos	6,00%	2,50%	0,46%	%	3,73	3,68	5,14	4,44	4,56	4,29	4,54	4,14	3,85	4,50	4,62	4,62	4,62	4,62
E06 - Gerenciamento da devolução de faturamento a maior	4,00%	0,50%	0,00%	%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E07 - Gerenciamento das penalidades Aneel (faturamento pela média)	4,00%	1,25%	0,92%	%	0,94	0,94	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92
E08 - Gerenciamento UC Tensão contrato inadequada GA	5,00%	7,00%	3,00%	%	3,08	3,08	3,09	3,09	3,09	3,09	3,08	3,10	3,10	3,10	3,15	3,15	3,15	3,15
E09 - Atendimento dos padrões e limites regulatórios para o atendimento	4,00%	2,00%	3,00%	%	2,20	1,47	1,86	1,98	2,20	2,39	2,44	2,43	2,48	2,48	2,42	2,42	2,42	2,42

E10 - Atendimento aos prazos máximos para informar ao consumidor o Registro de Atendimento	4,00%	95,00 %	100,0 0%	%	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,00
5 - Melhorar a satisfação dos clientes	9,00%														
E11 - Gerenciamento do índice de satisfação dos clientes ISQP ABRADÉE	9,00%	89,90 %	90,90 %	%	84,31										

Quadro 5 – Resultados dos Indicadores do Contrato de Resultados – 2011 - DPGC

Fonte: Celesc Distribuição S.A., Área de Gestão Corporativa – DGC - Departamento de Desenvolvimento Organizacional – DPDO - 2011

Para o DPGT, no ano de 2011, considerando o peso, o ponto inicial e a meta a ser atingida, os sete indicadores definidos no Contrato de Resultados apresentam as seguintes avaliações:

- **Indicador Específico 1** – O Gerenciamento de Fiscalização do Grupo A ficou na cor vermelha de fevereiro a dezembro de 2011, o que corresponde ao nível comprometedor ou inferior, com desempenho crítico. No mês de janeiro, ficou na cor amarela, com equivalência ao nível de mercado, representando uma situação intermediária entre os níveis inferior e superior, com 1,44%. O resultado acumulado do ano ficou na cor vermelha com 63,59% em relação à meta de 100,0%.
- **Indicador Específico 2** – Gerenciamento de Fiscalização do Grupo B - Ficou na cor amarela, que corresponde ao nível de mercado e representa uma situação intermediária entre os níveis inferior e superior durante os meses de janeiro a março e de outubro a dezembro de 2011. Nos outros meses (abril a setembro de 2011), os indicadores ficaram na cor vermelha. O resultado acumulado anual foi de 95,73% em relação à meta de 100% na cor amarela.
- **Indicador Específico 3** – O Gerenciamento das Ligações Novas (Grupo A e B) ficou na cor vermelha, o que equivale ao nível comprometedor ou inferior e representa desempenho crítico para todos os meses de 2011, entre 1,17 e 1,74%, e um resultado acumulado na cor vermelha de 1,74% em relação à meta do 0,00%.
- **Indicador Específico 4** – Sistema de Medição de Consumidores Livres e Fronteira - Ficou na cor vermelha em todos os meses do ano de 2011. O resultado acumulado anual ficou com 98,87% em relação à meta de 100%.
- **Indicador Específico 5** – Aplicações em Eficiência Energética - Ficou na cor vermelha, nos meses de fevereiro a dezembro de 2011, e amarela no mês de janeiro de 2011. O resultado acumulado do ano ficou em 2,90 em relação à meta de 1,0 (cor vermelha).
- **Indicador Específico 6** – Aplicações em PEE em Comunidades de Baixo Poder Aquisitivo - Ficou na faixa vermelha, equivalendo ao nível comprometedor ou inferior e representando desempenho crítico em todos os meses do ano de 2011. O resultado acumulado do ano ficou em 0,8 em relação à

meta de 30 milhões (cor vermelha).

- **Indicador Específico 7** – Atendimento aos Prazos de Aferição de Medidores - Não foi mensurado em 2011 e inexistia em 2010.

O Quadro 6 apresenta um resumo das avaliações de sete indicadores Gerais de Desempenho Específicos do DPGT, ano de 2011, nos contratos de resultados.

E03 - Gerenciamento das ligações novas (Grupo A e B)	9,00%	0,50%	0,00%	%	1,17	1,03	0,98	1,57	1,83	1,99	2,08	1,99	1,94	1,85	1,80	1,74	1,74
E04 - Sistema de medição de consumidores livres e fronteira	9,00%	100,00%	100,00%	%	98,60	98,61	98,61	98,65	98,67	98,71	98,75	98,75	98,77	98,83	98,87	98,87	98,87
E05 - Aplicação em eficiência energética	9,00%	1,7	1,0	Nº	2,41	2,43	2,45	2,46	2,49	2,48	2,50	2,48	2,48	2,48	2,49	2,90	2,90
E06 - Aplicação em PEE em comunidades de baixo poder aquisitivo	9,00%	7,6	30,0	R\$ Milhões	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,2	0,1	1,2	0,3	0,3	0,1	0,8	0,8
E07 - Atendimento aos prazos de aferição dos medidores	6,00%	95,00%	100,00%	%													ND

Quadro 6 – Resultados dos Indicadores do Contrato de Resultados – 2011 - DPGT

Fonte: Celces Distribuição S.A., Área de Gestão Corporativa – DGC - Departamento de Desenvolvimento Organizacional – DPDO - 2011

Para o DPCM, no ano de 2011, conforme Quadro 7, e considerando o peso, o ponto inicial e a meta a ser atingida, os resultados alcançados foram os seguintes para o único indicador de desempenho específico desse departamento:

- **Indicador Específico 1** – Variação entre o Montante de Energia Contratada e o Mercado Realizado - Ficou na faixa verde em todos os anos de 2011. O resultado acumulado do ano atingiu 1,89% em relação à meta de 0 a 3%.

CAMPO DE RESULTADO INDICADOR	Peso	Ponto Inicial	Meta	Unidade	Realizado 2011												RESULTADO ACUMULADO	
					Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
ECONÔMICO FINANCEIRO	70,00%																	
1 - Melhorar o Resultado Operacional	60,00%																	
E01 - Variação entre o montante de energia contratada e o mercado	60,00%	0 a 3%/aa	0 a 3%/aa	%	0,59	-0,47	0,71	0,66	0,66	0,66	0,60	0,60	1,92	1,55	1,90	2,07	1,89	1,89

Quadro 7 – Resultados dos Indicadores do Contrato de Resultados – 2011 - DPCM

Fonte: Celesc Distribuição S.A., Área de Gestão Corporativa – DGC - Departamento de Desenvolvimento Organizacional – DPDO – 2011

Enquanto o Quadro 7 mostrou o desempenho do único indicador específico para o ano de 2011, demonstrando que o departamento atingiu as metas estabelecidas no Contrato de Resultados, o Quadro 8, a seguir, correlaciona os indicadores gerais de desempenho específicos de avaliação de desempenho dos três departamentos da Área Comercial da CELESC para os anos de 2010 e 2011. Pode-se verificar a dificuldade de cumprimento de metas pelos referidos departamentos nos anos considerados nesta avaliação. Muitos dos indicadores não se mantiveram anos subsequentes, alguns não conseguiram atingir as metas, enquanto outros nem conseguiram ser aferidos (ND).

Dentre os departamentos da Área Comercial que precisam de uma ação de impacto para que o cumprimento das metas seja atingido, estão o DPGT e o DPGC (cor vermelha e amarela). O DPCM tem mantido seu desempenho dentro das metas projetadas nos contratos de resultados.

Os resultados dos indicadores extraídos dos contratos de resultados dos departamentos analisados demonstram a necessidade de instrumentos que tornem eficiente, eficaz e efetivo o cumprimento das metas estabelecidas em cada contrato, já que, neles, são envolvidos recursos financeiros que possibilitem o cumprimento das metas pré-estabelecidas a partir de diretrizes estratégicas a serem criadas.

Os indicadores gerais de desempenho específicos, independentemente de cumprimento ou não das metas projetadas, serão utilizados para identificar quais domínios, comunidades e práticas deverão ser criados para a Área Comercial da CELESC e seus impactos sobre a sua implantação, tomando como base os anos de 2010 e 2011.

Departamento	Indicador	2010	2011	Departamento	Indicador	2010	2011	Departamento	Indicador	2010	2011
DPGC	1	2,32	2,32	DPGT	1	52,95	63,59	DPCM	1	0,52	1,89
	2	0,73	0,73		2	97,84	95,73				
	3	13,8	11,8		3	2,38	1,74				
	4	0,18	0,09		4	98,50	98,87				
	5	15,19	4,62		5	2,7	2,90				
	6	0,00	0,00		6	4,3	0,8				
	7	0,92	0,92		7		ND				
	8	2,61	3,15								
	9	88,03	2,42								
	10		100								
	11		84,31								

Quadro 8 - Avaliação Comparada dos Indicadores Gerais de Desempenho Específicos 2010/2011 Departamentos da Área Comercial da CELESC

Fonte: Relatórios dos Contratos de Gestão de Resultados 2010/2011 – CELESC

Obs: O DPGC criou os indicadores 10 e 11 em 2011 que não tinham em 2010, e o DPGT criou o indicador 7 em 2011 que não tinha em 2010. ND significa NÃO REALIZADO

A seguir, serão descritos os resultados das avaliações da metodologia OKA aplicada junto aos departamentos da Área Comercial da CELESC, a partir das 14 (quatorze) dimensões de avaliação, com o objetivo de identificar o *status* atual da Gestão do Conhecimento na área Comercial da CELESC.

6 O STATUS ATUAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA COMERCIAL DA CELESC

A partir das respostas fornecidas pelos entrevistados na CELESC, dentre eles, os da Área Comercial, foram geradas, utilizando-se o *software* Sysoka, várias informações sobre os elementos e dimensões que compõem a metodologia desenvolvida pelo Instituto do Banco Mundial.

Para um melhor entendimento e uso destas informações, elas serão apresentadas inicialmente de forma geral e, depois, analisadas mais detalhadamente, indicando os pontos fortes e fracos da Área Comercial da CELESC que puderam ser identificados nesse diagnóstico preliminar do *status* da gestão do conhecimento e das comunidades de prática.

6.1 OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA OKA NA ÁREA COMERCIAL DA CELESC

Primeiramente, serão indicados os pontos fortes. Para fins de avaliação, o valor máximo do raio de cada uma das 14 (quatorze) dimensões é de 50 (cinquenta) pontos. Nessa perspectiva, a diferença entre o valor calculado pelo Sistema Sysoka o valor final (50) representa o esforço de gestão que a Área Comercial da CELESC precisa planejar para implantar as comunidades de prática e programas de gestão do conhecimento.

Considerando que 50% correspondem a 100%, para fins de comparação, ao esforço que a Área Comercial da CELESC terá que desenvolver, ficará mais fácil estabelecer indicadores para otimização das dimensões analisadas. Pode-se inferir, no gráfico radial, conforme Figura 7, que expressa os resultados das dimensões analisadas, que as dimensões “dentadas para dentro” indicam áreas de gestão do conhecimento em que a organização está deficiente ou em pior situação quando comparada com as demais dimensões e que, em geral, também precisam de melhorias significativas.

Já as dimensões representadas pelas “pontas” são os temas de gestão do conhecimento nos quais a organização se saiu melhor, não significando, entretanto, que estão em nível adequado para atender as suas necessidades.

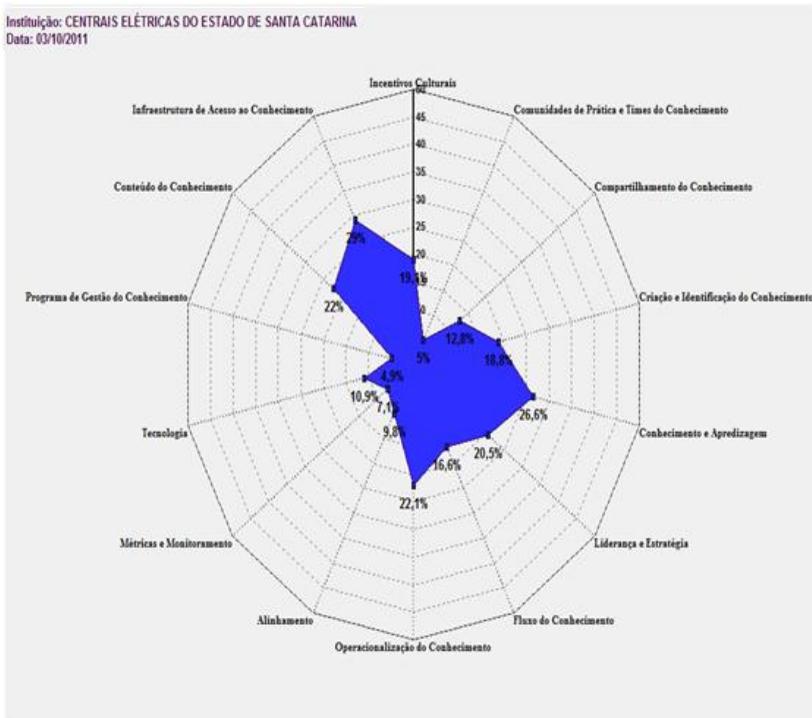


Figura 7 – Gráfico Radial das Dimensões da Gestão do Conhecimento da Área Comercial da CELESC

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

A partir do gráfico radial, a Área Comercial da CELESC poderá definir estratégias de implantação da gestão do conhecimento focando nos “dentes para dentro”, com temas a serem melhorados, e nas “pontas para fora”, com relação às comunidades de prática (Figura 7).

Com os resultados obtidos para cada dimensão do conhecimento será possível obter informações sobre os fatores que influenciaram a forma desenvolvida por esse gráfico e que espelha as respostas das questões feitas aos entrevistados e devidamente tratadas pela metodologia OKA.

Os dados coletados estão apresentados no Quadro 9, conforme a seguir:

- **elemento** – agrupamento das dimensões do método OKA em Pessoas, Processos e Sistemas;
- **dimensão** – conjunto das quatorze dimensões do método OKA;
- **pontuação** – apuração das respostas do questionário para cada uma das dimensões, apresentada em uma escala de 0 a 50.

Pode-se, então, analisar o resultado do comportamento das dimensões dentro de cada elemento (pessoas, processos e sistemas), com base no Quadro 9 a seguir

Elemento	Dimensão	Pontuação	Percentual (%)
Sistema	Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento	29	58
Sistema	Conteúdo do Conhecimento	22	44
Sistema	Tecnologia	10,9	37,58
Sistema	Programa de Gestão do Conhecimento	4,9	9,8
Processos	Operacionalização do Conhecimento	22,1	44,2
Processos	Liderança e Estratégia	20,5	40,4
Processos	Fluxo do Conhecimento	16,6	33,2
Processos	Métricas e Monitoramento	7,1	14,2
Processos	Alinhamento	9,8	19,6
Pessoas	Conhecimento e Aprendizagem	26,6	53,2
Pessoas	Criação e Identificação do Conhecimento	18,8	37,6
Pessoas	Incentivos Culturais	19,1	38,2
Pessoas	Compartilhamento do Conhecimento	12,8	25,6
Pessoas	Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	5	10

Quadro 9 – Resultados das Dimensões OKA na Área Comercial da CELESC

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Uma análise inicial do Quadro 9 mostra que as três dimensões mais pontuadas (“pontas”) são:

• Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento	58,00%
• Conhecimento e Aprendizagem	53,20%
• Operacionalização do Conhecimento	44,20%

Por sua vez, as dimensões menos pontuadas (“dentadas para dentro”) são:

• Métricas e Monitoramento	14,20%
• Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	10,00%
• Programa de Gestão do Conhecimento	9,80%

Uma pontuação alta para a dimensão “Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento” está indicando que a Área Comercial da CELESC possui capacidade e infraestrutura muito boa para que os “*stakeholders*” (partes interessadas) da organização acessem os conhecimentos existentes, estejam eles em sistemas, processos ou pessoas.

No que diz respeito à dimensão “Conhecimento e Aprendizagem”, há uma clara indicação de que, pela natureza dos processos operacionais desenvolvidos, se comparados à complexa estrutura organizacional tanto da CELESC quanto de sua Área Comercial, há uma preocupação com formação continuada para que as demandas da referida área apresentem desempenho assegurado.

Na dimensão “Operacionalização do Conhecimento”, há uma evidência de que os processos operacionais não passam por limitações relacionadas à utilização dos conhecimentos produzidos. Entretanto, isso não significa que o desempenho seja promissor, conforme se pode verificar em outras dimensões correspondentes e que serão avaliadas na sequência.

Na dimensão “Métricas e Monitoramento”, aparece uma das percentagens mais baixas, reforçando as premissas iniciais relativas aos mecanismos de controle dos fundamentos do descumprimento dos objetivos e metas a serem perseguidas anualmente no contrato de resultados de cada departamento da Área Comercial da CELESC. O valor encontrado - 14,20% - demonstra o grande esforço que a Área

Comercial da CELESC deverá fazer nessa perspectiva para encontrar meios de controle e gestão do descumprimento das metas contratadas.

Na dimensão “Comunidades de Prática e Times de Conhecimento”, os valores ficaram mais baixos, corroborando que esse tipo de recurso de gestão do conhecimento ainda não se institucionalizou na concessionária como um todo, especialmente na Área Comercial da CELESC.

Na dimensão “Programas de Gestão do Conhecimento”, ficou declarado que a gestão do conhecimento ainda não é um programa institucional da CELESC e, por conseguinte, de sua Área Comercial. Mesmo a ANEEL tendo instituído um Programa de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para todas as concessionárias do setor elétrico brasileiro, os programas de P&D são tratados isoladamente, não como parte de um Programa de Gestão do Conhecimento, o que compromete seriamente os resultados práticos dos conhecimentos resultantes dos projetos financiados nesses programas de pesquisas.

Dessa forma, constatou-se, na aplicação da metodologia OKA, preliminarmente, a inconsistência dos Programas de Gestão de Conhecimento, Comunidades de Prática e Times de Conhecimento, mesmo considerando todas as exigências da ANEEL para cumprimento das metas contratadas nos Contratos de Resultados, o que reforça ainda mais a necessidade de criação de domínios, comunidades e práticas para a CELESC e sua Área Comercial.

7 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) X INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS DOS DEPARTAMENTOS DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC

Neste capítulo, serão abordadas as implicações dos fatores críticos de sucesso sobre os indicadores gerais de desempenho específicos de cada um dos departamentos da Área Comercial da CELESC, com vistas à proposição de diretrizes estratégicas para o estabelecimento de comunidades de prática para a referida área.

Esse instrumento de avaliação foi aplicado aos Departamentos da Área Comercial. O nível de impacto máximo a ser apresentado em cada fator crítico de sucesso é 5 (cinco) e o mínimo é 0 (zero).

Os campos não preenchidos indicam que o referido fator crítico de sucesso não impacta os indicadores gerais de desempenho específicos dos departamentos da área comercial pesquisada.

O número de entrevistados por departamento variou de 4 (quatro) a 5 (cinco) gerentes, representado pela letra “X”. Para fins de classificação do impacto a ser medido em cada departamento, fez-se a seguinte classificação: *cor vermelha* para respostas entre 0 e 25%, considerando como impacto *irrelevante* sobre os indicadores gerais de desempenho específicos; *cor amarela* para respostas entre 26 a 50%, com *pouco* impacto sobre os indicadores gerais de desempenho específicos; *cor azul* para respostas entre 51 a 75%, com impacto *médio* sobre os indicadores gerais de desempenho específicos; *cor verde* para respostas entre 76 a 100%, ou seja, impacto *significativo* e *branca* para campos não preenchidos. Por sua vez, a cor vermelha representa um entrevistado; a cor amarela, dois entrevistados; a cor azul, três entrevistados e a cor verde, respectivamente, quatro e cinco entrevistados.

Considerando um universo de cinco entrevistados, cada resposta equivale a 20% e, num universo de quatro entrevistados, cada resposta equivale a 25%, no conjunto de entrevistados nos diferentes departamentos da Área Comercial da CELESC.

7.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO X INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS DO DPGT DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC

Na avaliação dos entrevistados do DPGT, pode-se verificar que os fatores críticos de sucesso têm um impacto significativo, considerando os níveis de impacto para o conjunto de cada indicador analisado.

Os fatores críticos de sucesso que impactaram significativamente os indicadores gerais de desempenho específicos, de cor verde, foram os seguintes para o DPGT:

- **Fator Crítico de Sucesso 1:** Ciência por parte dos membros de qual é o domínio de conhecimento da comunidade - Em outras palavras, se está claro para os membros qual é o principal tópico de discussão no DPGT para todos os indicadores utilizados. Isso significa que, no DPGT, os indicadores utilizados não são compreendidos efetivamente como dimensão de avaliação e nem o que representam para aqueles que desenvolvem processos operacionais nesse Departamento.
- **Fator Crítico de Sucesso 2.** Ciência por parte dos membros de quais são os principais objetivos da comunidade – Os participantes da comunidade sabem quais são os objetivos a serem alcançados? Exemplos de objetivos: aprimorar os conhecimentos dos participantes, estabelecer padrões de processos de trabalho de uma determinada área ou influenciar as políticas de uma organização. Nessa perspectiva, ficou claro que muitos dos objetivos dos departamentos não são comuns ou conhecidos pelos funcionários do DPGT, assim como em que medida o não cumprimento das metas estabelecidas nos contratos de resultados impacta não somente sobre os outros departamentos da Área Comercial, mais também para a CELESC como um todo. Essa situação reforça a necessidade de reconhecimento dos objetivos e metas tecnicamente projetados, bem como a compreensão dos níveis a serem atingidos em cada atividade a ser desenvolvida.
- **Fator Crítico de Sucesso 3:** Estabelecimento de compreensões compartilhadas - No âmbito do DPGT, existem compreensões comuns entre os participantes, de modo que a interação ocorra com cada vez menos preâmbulos.

- **Fator Crítico de Sucesso 5:** Existência de uma atmosfera de reciprocidade - Os membros dão e recebem contribuições da comunidade. Exemplos de contribuições: ideias, comentários, recomendações de livros e ajuda na resolução de problemas. A atribuição de alto grau de impacto para atmosfera de reciprocidade demonstra a necessidade de comunicação e de trocas efetivas e objetivas de informações, conhecimentos entre os membros da Área Comercial da CELESC. Por outro lado, reforça a necessidade de redução da hierarquia organizacional e a necessidade de estabelecimento de ligações entre diversas áreas, departamentos e divisões que estão envolvidos direta e indiretamente na relação com uma atividade que tem um indicador de desempenho específico e que precisa atingir a meta programada. Em outras palavras, a criação de ambientes de comunicação definidos por relações e não por hierarquias deveria ser objeto na avaliação de desempenho dos Departamentos da Área Comercial da CELESC.
- **Fator Crítico de Sucesso 7:** Participação de especialistas no domínio de conhecimento da comunidade para tirar dúvidas dos participantes e dar conselhos - A importância dada a esse fator demonstra a necessidade de compartilhamento de conhecimentos entre os diversos departamentos pesquisados, o que reforça a demanda de constituição de comunidades de prática.
- **Fator Crítico de Sucesso 11:** Conhecimento preexistente dos participantes- Conjunto de saberes que os membros já têm, como terminologia e técnicas relacionadas ao domínio de conhecimento da comunidade. A relevância desse fator demonstra a necessidade de reativação da memória organizacional dos departamentos da Área Comercial da CELESC, com vistas à eficiência, eficácia e efetividade no desenvolvimento de práticas que tornem possível o compartilhamento de experiências e conhecimentos exitosos.
- **Fator Crítico de Sucesso 12:** Reificação - Comunidades criam objetos ao longo do tempo, os quais incorporam conhecimentos e práticas das comunidades, bem como servem como pontos de discussão. Exemplos de objetos: formulários, FAQ (Frequently Asked Questions), bancos de dados e melhores práticas. Esse fator denota a necessidade de que as práticas desenvolvidas

sejam também objeto de compartilhamento de conhecimentos entre os departamentos da Área Comercial da CELESC.

- **Fator Crítico de Sucesso 16:** Plataforma Tecnológica Confiável - A plataforma tecnológica apresenta regularidades em seu funcionamento, permitindo relacionamentos sem interrupções. Esse fator demonstra que é necessário um sistema de gestão das informações que não sofra interrupções no desenvolvimento dos processos operacionais.
- **Fator Crítico de Sucesso 18:** Entusiasmo com o principal Tema da Comunidade - O tema principal dos relacionamentos entre os departamentos motiva o funcionário a buscar o desempenho operacional. Esse fator deixa claro que é necessário conhecer os fundamentos das metas que deverão ser atingidas para que os departamentos saibam o que estão fazendo e para onde devem caminhar em termos de desempenho organizacional.
- **Fator Crítico de Sucesso 19:** Clareza para os membros dos ganhos de participar da comunidade de práticas - Existe algum incentivo ou política interna que estimule os relacionamentos entre os funcionários através de ambientes virtuais, com objetivo de aumentar seu desempenho operacional? Esse fator mobiliza a necessidade de que exista uma política interna que torne possível a criação e monitoramento dos resultados da criação de comunidades de prática para o conjunto dos departamentos da Área Comercial da CELESC.

O Quadro 10 permite uma maior visualização dos fatores críticos de sucesso que representa um impacto significativo no DPGT.

Relação Críticos de Sucesso para Comunidades de Prática de ID X Fatores Críticos de Sucesso		Fatores Críticos de Sucesso para Comunidades de Prática																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Críticos de Avaliação de Desempenho																					
1. Gerenciamento da fiscalização do Grupo A	5X	4X	5X	3X	4X	2X	4X	5X		5X	4X	4X	2X	1X	2X	5X	4X	4X	4X	4X	4X
2. Gerenciamento da fiscalização do Grupo B	5X	4X	5X	3X	4X	2X	4X	5X		5X	4X	4X	2X	1X	2X	5X	4X	4X	4X	4X	4X
3. Gerenciamento das ligações novas (Grupos A e B)	4X	5X	5X	4X	5X	3X	5X	3X		4X	4X	4X	2X	2X	2X	5X	4X	4X	4X	4X	4X
4. Sistema de medição de consumidores livres e fronteira	5X	4X	4X	5X	4X	1X	5X	4X		3X	4X	4X	2X	3X	2X	5X	5X	3X	4X	4X	5X
5. Aplicação em eficiência	5X	5X	4X	3X	5X	4X	5X	5X	1X	4X	3X	4X	1X	3X	4X	4X	4X	5X	4X	4X	4X

Pode-se verificar que os fatores críticos de sucesso considerados altamente relevantes pelo DPGT com relação à implantação de comunidades de prática e de programas de gestão do conhecimento, em sua maioria, estão vinculados ao comportamento das pessoas nos seus ambientes de operação, a partir de uma cultura organizacional departamentalizada que não permite compartilhamento de conhecimentos, estabelecimentos de nexos de relação extra-departamental e, principalmente, não considera o repositório de conhecimentos dos funcionários mais antigos, aqueles que possuem a memória organizacional da instituição.

7.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO X INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS DO DPGC DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC

A seguir, será avaliado o grau de impacto dos fatores críticos de sucesso sobre os indicadores gerais de desempenho específicos do DPGC. Os fatores críticos de sucesso para o estabelecimento das comunidades de prática no DPGC foram os seguintes:

- **Fator Crítico de Sucesso 1:** Ciência por parte dos membros de qual é o domínio de conhecimento da comunidade - Em outras palavras, a gestão, nesse caso, deverá ser o principal tópico de discussão da comunidade.
- **Fator Crítico de Sucesso 2:** Ciência por parte dos membros de quais são os principais objetivos da comunidade - Os participantes do DPGC precisam saber quais objetivos deverão estar relacionados aos processos de gestão referentes aos indicadores gerais de desempenho específico.
- **Fator Crítico de Sucesso 3:** Estabelecimento de compreensões compartilhadas- No âmbito do DPGC, um processo de gestão envolve relações multilaterais comuns entre os seus integrantes, com vistas a reduzir procedimentos de comunicação derivados dos processos de gestão.
- **Fator Crítico de Sucesso 4:** Existência de uma atmosfera de confiança - Há um clima de confiança na colaboração entre as pessoas? - Repete-se, no DPGC, a necessidade de compartilhamento dos procedimentos de gestão dos indicadores gerais de desempenho específicos.

- **Fator Crítico de Sucesso 5:** Existência de uma atmosfera de reciprocidade - Os membros do DPGC precisarão tornar possível os recursos dos processos de gestão, de forma compartilhada, para que os indicadores consigam atingir as metas projetadas no final de cada ano.
- **Fator Crítico de Sucesso 6:** Moderação atuante - Nesse trabalho, o termo “moderador” é usado para se referir aos membros do DPGC que têm alguma responsabilidade pelos debates e contribuições em grupos virtuais, como estimular discussões. Com isso, verifica-se que é necessário existir um mediador entre os membros do DPGC para evitar conflitos de comunicação.
- **Fator Crítico de Sucesso 7:** Participação de especialistas no domínio de conhecimento da comunidade para tirar dúvidas dos participantes - Nesse caso, deverão ser identificados membros com conhecimento especialista sobre os processos operacionais para que possam esclarecer dúvidas de outros membros do DPGC.
- **Fator Crítico de Sucesso 8:** Condução de eventos presenciais para aumentar a confiança e a transferência de conhecimentos tácitos entre os membros, renovando o relacionamento entre as pessoas e ajudando o DPGC a se tornar presente na vida de seus componentes.
- **Fator Crítico de Sucesso 9:** Transmissão de sinais não verbais - São sinais enviados em adição aos textos das mensagens escritas com o objetivo de aumentar a chance de eficácia da comunicação. Esse fator caracteriza a necessidade de reconhecimento de linguagens criadas para estabelecer relacionamentos funcionais entre os membros do DPGC, os quais são socialmente produzidos no contexto das relações diárias.
- **Fator Crítico de Sucesso 10:** Existência de recursos para armazenar e recuperar informações enviadas e geradas pela comunidade - Esse recurso ativa a necessidade de que sejam criados mecanismos de busca e recuperação de informações que possam agilizar o processo de gestão de conhecimento e compartilhamento das comunidades de prática, como por exemplo, sistemas de raciocínio baseado em casos, redes neurais ou algoritmos genéticos.

- **Fator Crítico de Sucesso 11:** Conhecimento preexistente dos participantes - Conjunto de conhecimentos que os membros já têm como terminologia e técnicas relacionadas ao domínio de conhecimento da comunidade. Em termos de gestão, se boa parte dos conhecimentos preexistentes estivessem armazenados numa base de raciocínio fundamentado em casos, o tempo de solução gasto efetivamente para a resolução de um problema setorial do DPGC poderia ser otimizado. Entretanto, esse seria um projeto especial a ser criado a partir de uma diretriz de processo de gestão.
- **Fator Crítico de Sucesso 12:** Reificação - Comunidades criam objetos, ao longo do tempo, que incorporam conhecimentos e práticas dessas comunidades, além de servir como pontos de discussão. Nesse caso, os processos de gestão a serem identificados e colocados em ação prática deverão considerar a cultura organizacional do DPGC para criar códigos comuns de planejamento orientados para o desenvolvimento do processo de compartilhamento do conhecimento nas comunidades definidas pelo Departamento.
- **Fator Crítico de Sucesso 13:** Existência de regras de comportamento - A criação de regras de processos operacionais a partir de processos-padrão de gestão poderia melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos indicadores de desempenho do DPGC.
- **Fator Crítico de Sucesso 14:** Influência de apoio institucional - Sem uma política interna de gestão do conhecimento fica difícil estabelecer comunidades de prática para o DPGC. Nesses casos, a Área Comercial deveria tomar a diretriz de implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento e o consequente estabelecimento das comunidades de prática, times de relacionamento e processos de compartilhamento de conhecimentos.
- **Fator Crítico de Sucesso 15:** Delimitação do papel do moderador em comunidades de prática virtuais - Num processo de gestão, os auditores internos de qualidade dos processos de gestão mediarão as relações com vistas ao desempenho do departamento, visando compartilhar conhecimentos orientados para o cumprimento das metas projetadas nos contratos de resultados.

- **Fator Crítico de Sucesso 16:** Plataforma Tecnológica Confiável - A plataforma tecnológica apresenta regularidades em seu funcionamento, permitindo relacionamentos sem interrupções. Nesse caso, como inexistem tecnologias e *softwares* que permitam o compartilhamento, busca, adaptação, atualização dos conhecimentos armazenados, uma plataforma tecnológica orientada para análise de cenários estratégicos das metas preestabelecidas se torna instrumento fundamental para o compartilhamento do conhecimento no DPGC.
- **Fator Crítico de Sucesso 17:** Reconhecimento da Participação - Existe algum sistema de incentivo/reconhecimento pela participação dos funcionários em ambientes virtuais de trocas de conhecimentos e/ou informações? Como inexistente uma plataforma de comunicação e/ou estabelecimento de programas de gestão de conhecimento para compartilhamento de conhecimentos, também não há reconhecimento das competências estabelecidas no DPGC e, pode-se dizer, em todos os departamentos da área comercial.
- **Fator Crítico de Sucesso 18:** Entusiasmo com o principal tema da comunidade - O tema principal dos relacionamentos entre os departamentos motiva você a buscar o desempenho operacional? Pode-se verificar que esse departamento deveria ser motivado pela gestão, mas será que a gestão é considerada o principal tema de compartilhamento do DPGC? Nessa perspectiva, através de modelagem cognitiva, identificar-se-ia quais os domínios definidos pelos membros do DPGC que norteariam os seus procedimentos operacionais.
- **Fator Crítico de Sucesso 19:** Clareza para os membros dos ganhos em participar das comunidades de prática - Existe algum incentivo ou política interna que estimule os relacionamentos entre os funcionários através de ambientes virtuais, com o objetivo de aumentar seu desempenho operacional. Com base nas respostas anteriores, verificou-se que esse fator crítico de sucesso não acontece e que precisaria ser alçado como diretriz de gestão do DPGC, em termos da existência de uma estrutura que proporcionasse desenvolvimento de soluções, custos e operações diárias.

O Quadro 11 apresenta um resumo da avaliação do grau de impacto dos fatores críticos de sucesso sobre os indicadores gerais de desempenho específicos dos DPGC.

7.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO X INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS DO DPCM DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC

A seguir, será avaliado o grau de impacto dos fatores críticos de sucesso sobre os indicadores gerais de desempenho específicos do DPCM, para fins de estabelecimento das comunidades de prática no referido departamento.

Os fatores críticos de sucesso que impactaram significativamente o indicador de desempenho específico foram os seguintes:

- **Fator Crítico de Sucesso 1:** Ciência por parte dos membros de qual é o domínio de conhecimento da comunidade - No DPCM, esse fator tem sido importante para atingir as metas projetadas.
- **Fator Crítico de Sucesso 2:** Ciência por parte dos membros de quais são os principais objetivos da comunidade - Os participantes do DPCM parecem ter clara a importância de manter seus objetivos focados, já que suas metas são mensalmente atingidas.
- **Fator Crítico de Sucesso 3:** Estabelecimento de compreensões compartilhadas - Ocorre compartilhamento de conhecimento, o que torna possível atingir as metas.
- **Fator Crítico de Sucesso 4:** Existência de uma atmosfera de confiança – O cumprimento das metas tem estabelecido um clima de confiança, considerando que todos obtêm resultados positivos.
- **Fator Crítico de Sucesso 5:** Existência de uma atmosfera de reciprocidade - Os membros dão e recebem contribuições da comunidade, o que viabiliza o cumprimento das metas estabelecidas.
- **Fator Crítico de Sucesso 6:** Moderação atuante - Para a manutenção mensal do cumprimento das metas, a moderação atuante é exercida pelo Gerente de Departamento.
- **Fator Crítico de Sucesso 7:** Participação de especialistas no domínio de conhecimento da comunidade - Nesse departamento, existem especialistas em comercialização de energia e realização de mercado, o que torna possível a realização de análises conjunturais do cumprimento das metas.

- **Fator Crítico de Sucesso 8:** Condução de eventos presenciais - Para o cumprimento das metas são promovidos encontros periódicos dos membros do DPCM.
- **Fator Crítico de Sucesso 10:** Existência de recursos para armazenar e recuperar informações enviadas e geradas pela comunidade - Exemplos: Mesmo não havendo práticas relacionadas à gestão, comportamento de mercado e tratamento de informação, o departamento tem conseguido cumprir suas metas anuais.
- **Fator Crítico de Sucesso 11:** Conhecimento preexistente dos participantes - Mesmo com o conhecimento existente dos membros do DPCM e a necessidade cursos e capacitações, o departamento tem utilizado esse fator como um dos componentes para o cumprimento de suas metas mensais.
- **Fator Crítico de Sucesso 12:** Reificação - Comunidades criam objetos, ao longo do tempo, os quais incorporam conhecimentos e práticas das comunidades, além de servirem como pontos de discussão. Mesmo havendo necessidade de mecanismos de tratamento das informações e conhecimentos, o DPCM vem conseguindo cumprir as metas preestabelecidas.
- **Fator Crítico de Sucesso 14:** Influência de apoio institucional - Mesmo havendo necessidade de domínios de conhecimento na área de gestão que estão ligados diretamente ao apoio institucional da Área Comercial, o DPCM consegue atingir suas metas programadas mensalmente.
- **Fator Crítico de Sucesso 18:** Entusiasmo com o principal tema da comunidade - O tema principal dos relacionamentos entre os departamentos motiva você a buscar o desempenho operacional? No DPCM, conforme já verificado, existem vários problemas que precisam ser solucionados, resultantes da ausência de um programa de gestão do conhecimento e do estabelecimento de comunidades de prática que permitissem o compartilhamento de conhecimentos. Mesmo assim, esse fator é considerado crítico para o cumprimento mensal das metas do DPCM.

O Quadro 12 apresenta um resumo das avaliações dos entrevistados em relação ao grau de impacto dos fatores críticos de

sucesso sobre os indicadores gerais de desempenho específicos do DPCM.

Relação Critérios de ID X Fatores Críticos de Sucesso		Fatores Críticos de Sucesso para Comunidades de Prática																		
Critérios de Avaliação de Desempenho		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Variação entre o montante de energia contratada e o Mercado realizado		4X	4X	4X	4X	4X	4X	4X	4X	1X	4X	4X	4X	3X	4X	2X	3X	3X	4X	3X

Quadro 12 - Indicador de Desempenho Específico X Fatores Críticos de Sucesso do DPCM

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Foram realizadas 04 entrevistas com os gerentes. A quantidade de “números” vezes “x” representa o número de gerentes que responderam aos questionários.

Foram considerados os níveis de impacto de 4X e 5X (verde), desconsiderando os fatores críticos de sucesso 9, 13 e 15 respectivamente.

Legenda: VERMELHO (impacto irrelevante): 0 A 25% AMARELO: 26 a 50% (pouco impacto) AZUL: 51 a 75% (impacto médio)

VERDE: 76 a 100% (impacto significativo) BRANCO: Não preenchido

A partir dos níveis de impacto relatados pelos gerentes do DPGT, DPGC e do DPCM pode-se constatar que:

- No DPGT, o não cumprimento das metas é mais frequente que nos outros departamentos da Área Comercial, o que implicaria uma diretriz mais específica orientada para esse Departamento.
- No DPGC, a situação não é muito diferente do DPGT. Entretanto, numa escala de prioridades, seria o segundo departamento a ter algumas intervenções orientadas para cumprimento das metas, já que em relação ao DPGT, apresenta melhor nível de desempenho.
- No DPCM, as metas vêm sendo atingidas mensalmente. Com raras exceções, tem sido o departamento da Área Comercial apresenta consecutivamente os melhores resultados.
- Para os departamentos da Área Comercial da CELESC, os graus de impacto dos fatores críticos de sucesso sobre os indicadores foram os seguintes, considerando impactos acima de 75%.

Pode-se constatar que os fatores críticos de sucesso na Diretoria Comercial têm um impacto significativo nos indicadores gerais de desempenho específicos, o que demonstra a necessidade de considerar estes fatores no atingimento das metas dos contratos de resultados. O Quadro 13 apresenta um resumo dos impactos dos fatores críticos de sucesso nos departamentos da Diretoria Comercial.

Fator Crítico de Sucesso	DPGT	DPGC	DPCM
1	X	X	X
2	X	X	X
3	X	X	X
4		X	X
5	X	X	X
6		X	X

7	X	X	X
8		X	X
9		X	
10		X	X
11	X	X	X
12	X	X	X
13		X	
14		X	X
15		X	
16	X	X	
17		X	
18	X	X	X
19	X	X	

Quadro 13 – Fatores Críticos de Sucesso por Departamento da Área Comercial da CELESC

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

8 ESTRUTURA DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC

Com vistas à verificação do cumprimento das metas a partir dos indicadores gerais de desempenho específicos de cada departamento da Área Comercial da CELESC, os instrumentos de avaliação aplicados aos diferentes departamentos tornaram possível identificar, para cada indicador de desempenho específico, os respectivos domínios, comunidades e práticas que deveriam ser criados para que as metas estabelecidas nos contratos de resultados fossem atingidas.

Nessa perspectiva, a seguir, será descrita a estrutura dos domínios, das comunidades e das práticas resultantes dos instrumentos de avaliação dos departamentos da Área Comercial da CELESC. Foram tomados como base os domínios de conhecimentos para nortear os membros dos respectivos departamentos, as comunidade e práticas a serem criados na Área Comercial estudada.

8.1 ESTRUTURA DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E PRÁTICAS DO DPCM

Conforme Figura 8, no âmbito do DPCM, os domínios de conhecimentos criados circunscrevem-se aos domínios da: *Gestão*, *Comportamento* e *Tratamento da Informação*, vinculados ao indicador de desempenho específico da referida área, ou seja, à variação entre o montante de energia contratada e o mercado realizado.

No *domínio da gestão*, foi ressaltada a necessidade de criar campos de conhecimento na gestão da medição, gestão de contratos e gestão de contratos de comercialização de energia.

No *domínio do comportamento*, deverão ser criados campos de conhecimento que possibilitem avaliação prospectiva do mercado e dos consumidores por faixa de consumo.

No *domínio do tratamento da informação*, deverão ser criados domínios onde novos conhecimentos permitam sistematizar com eficiência, eficácia e efetividade a interpretação dos dados do DPCM. Convém ressaltar que as estruturas existentes nesse departamento deverão passar por reformulações para se adequarem às novas exigências, com base numa Política Interna de Gestão do Conhecimento, que será definida nas diretrizes estratégicas no capítulo final desta tese.

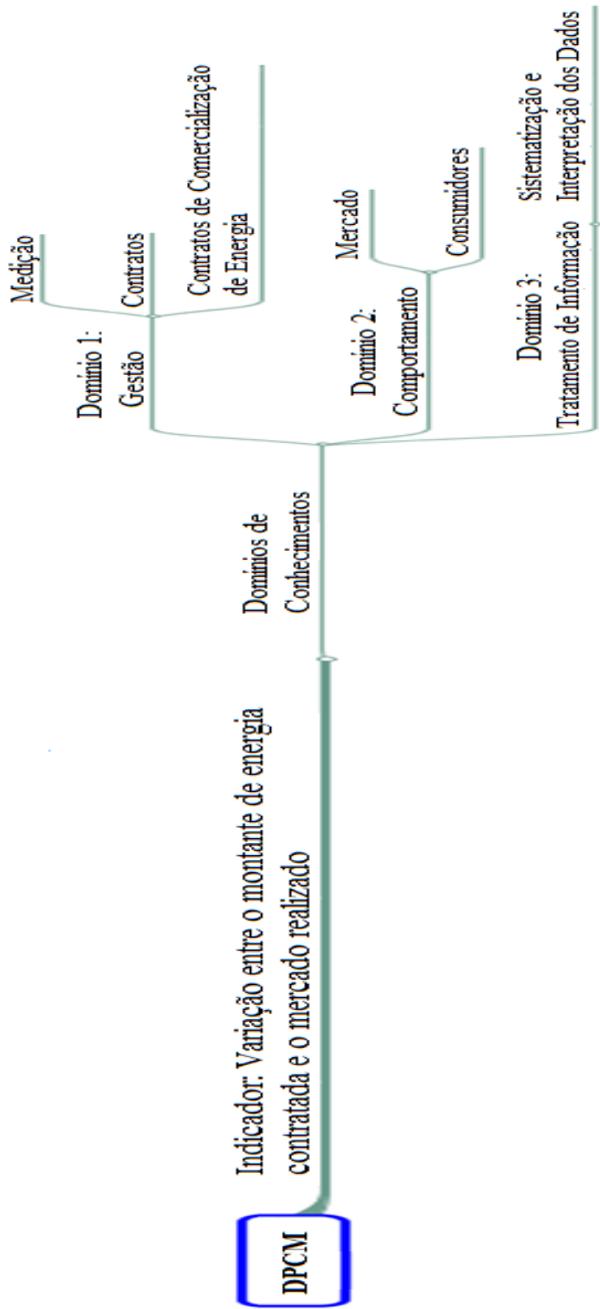


Figura 8 - Domínios de Conhecimentos para Indicador de Desempenho Específico do DPCM
 Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Conforme Figura 9, no âmbito do DPCM, as comunidades a serem criadas acabaram por integrar os três departamentos da Área Comercial da CELESC nos três domínios identificados para o indicador de desempenho específico *Variação entre o Montante de Energia Contratada e o Mercado Realizado*.

O forte grau de integração do DPCM com os outros departamentos da Área Comercial com vistas ao cumprimento das metas dos contratos de resultados demonstra, preliminarmente, que esse nível vem ocorrendo nos últimos anos.

Da mesma forma, o referido departamento não desconsidera nenhum de seus domínios na relação das comunidades para cumprimento dos indicadores gerais de desempenho específicos. Assim, haverá uma comunidade DPCM/DPGT/DPGT respectivamente para os domínios de *gestão, comportamento e tratamento da informação*.

No **domínio da gestão**, a comunidade a ser criada deverá internalizar conhecimentos que possibilitem o cumprimento das metas, numa relação integral com os outros departamentos da Área Comercial, já que a comunidade do DPCM intersecciona suas atividades com o DPGT e o DPGC.

No **domínio do comportamento**, a comunidade a ser criada buscará conhecimentos que possibilitem avaliação prospectiva do mercado e dos consumidores por faixa de consumo. Essa relação deverá tornar possível que a projeção das metas seja mais real e não tenha somente base na série histórica do comportamento em anos anteriores.

No **domínio do tratamento da informação**, deverão ser criados domínios onde novos conhecimentos que permitam organizar com eficiência, eficácia e efetividade a sistematização e interpretação dos dados do DPCM. Convém ressaltar que as estruturas existentes nesse departamento deverão passar por reformulações para se adequarem às novas exigências, com base numa Política Interna de Gestão do Conhecimento a ser definida nas diretrizes no capítulo final desta tese.

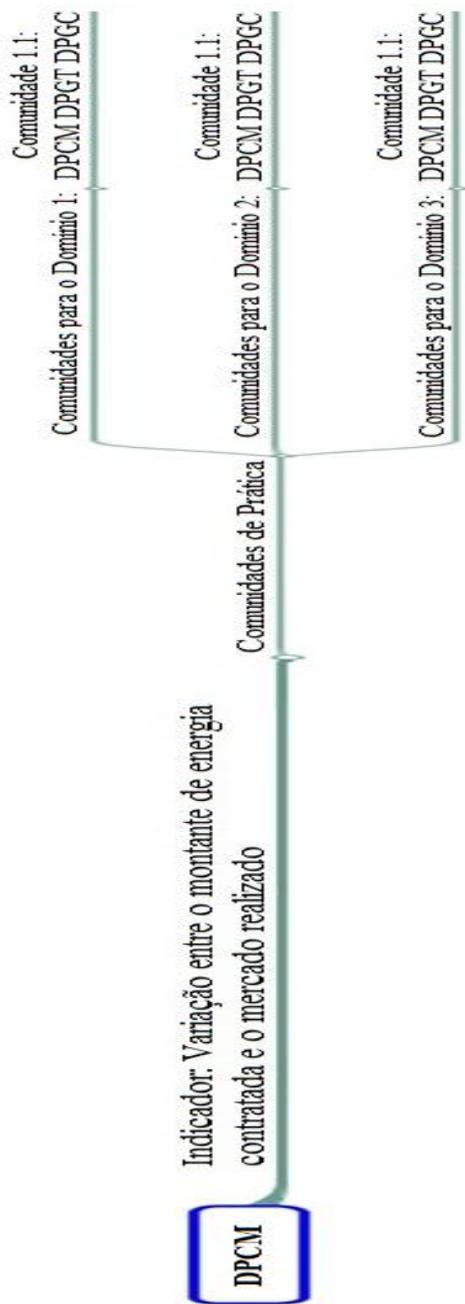


Figura 9 - Comunidades de Prática para Indicador de Desempenho Específico do DPC
 Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

As práticas que serão criadas, conforme Figura 10, para tornarem eficiente, eficaz e efetivo o cumprimento das metas do indicador de desempenho específico do DPCM para cada um dos domínios e comunidades se subdividirão em quatro:

- **Aquisição de *Software* para Gestão:** as práticas estão orientadas para aquisição de *softwares* para medição, contratos gerais e contratos de comercialização de energia;
- **Curso de Especialização:** os cursos de especialização estão também orientados para as áreas de medição, contratos gerais e contratos de comercialização de energia;
- **Curso de Capacitação:** os cursos de capacitação de caráter mais operacional devem estar orientados para as áreas de medição, contratos gerais e contratos de comercialização de energia;
- **Aquisição de *Software* de Sistemas e de Controle:** a aquisição de *software* está orientada para as áreas de medição, contratos gerais e contratos de comercialização de energia.

As práticas detectadas como necessárias para domínios de comportamento foram as seguintes:

Aquisição de *Software* para Gestão:

- Curso de Especialização:
- Curso de Capacitação:
- Aquisição de *Software* de Sistemas e de Controle.

Para todas as práticas relativas aos domínios de comportamento, há uma forte integração e necessidade de análise de comportamento de mercado e de consumidores, conforme Figura 10. Isso significa que existe uma preocupação da Área Comercial da CELESC com uma avaliação prospectiva de todas as práticas a serem desenvolvidas, antes mesmo de serem aplicadas, o que demonstra um elevado senso de competência técnica, revelado mensalmente pelo cumprimento das metas, conforme pode ser verificado nos Relatórios dos Contratos de Resultados dos anos de 2010 e 2011 analisados.

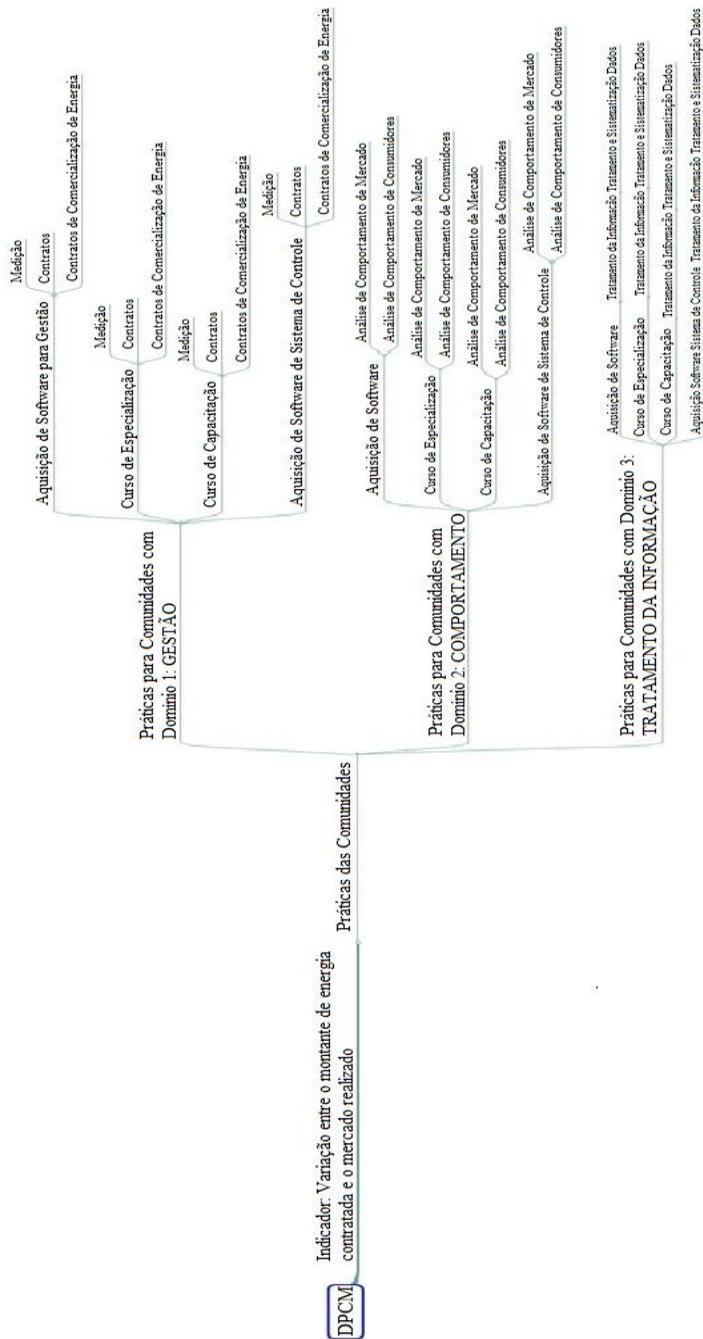


Figura 10 - Práticas para Indicador de Desempenho Específico do DPCM

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

As práticas detectadas como necessárias para o domínio de Tratamento da Informação foram as seguintes:

- Aquisição de *Software* para Gestão;
- Curso de Especialização;
- Curso de Capacitação;
- Aquisição de *Software* de Sistemas e de Controle.

Para todas as práticas relativas ao domínio *tratamento da informação* descritas anteriormente, o tratamento da informação e a sistematização dos dados aparecem como predominantes. Isso significa que existe uma preocupação comum da Área Comercial estudada com o tratamento da informação e a necessidade de sistematização de dados.

Pode-se inferir que o DPCM, por apresentar mais integração interna, em relação aos outros departamentos da Área Comercial da CELESC, apresenta melhores resultados em termos de cumprimento de metas.

Se for estabelecida a relação entre os fatores críticos de sucesso e a definição da estrutura, comunidades e práticas demandadas pelo DPCM, os níveis de desempenho aparecerão no cumprimento das metas.

8.2 ESTRUTURA DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E PRÁTICAS DO DPGC

De acordo com a Figura 11, no âmbito do DPGC, os domínios, comunidades e práticas sugeridas para cada um dos 11 (onze) indicadores gerais de desempenho específicos apresentaram algumas variações, considerando que existe uma forte diretriz para Sistema de Gestão e Controle em quase praticamente todos os indicadores.

Para o Indicador **1 - Gerenciamento das Ligações Normais e de Emergência**, conforme Figura 11, os domínios definidos pelos gerentes do DPGC foram os seguintes: Sistemas de Gestão e Controle, Fiscalização dos Processos de Gerenciamento das Ligações e Auditoria desses mesmos processos operacionais.

As comunidades definidas para o Indicador 1 se deram somente entre o DPGT e o DPGC. Por sua vez, as práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: a realização de capacitações de caráter técnico e rápido, aquisição de *software* de sistema de controle e de sistema e realização de reuniões entre as comunidades descritas.

Para o Indicador **2 - Gerenciamento da Inadimplência entre 31 e 90 dias** -, de acordo com a Figura 11, os domínios definidos pelos

gerentes do DPGC foram os seguintes: Sistemas de Gestão e Controle, Fiscalização dos Processos de Gerenciamento da Inadimplência e *Benchmarking* com Outras Empresas. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram exclusivamente no DPGC e entre o DPGT e o DPGC. Por sua vez, as práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: a realização de capacitações de caráter técnico e rápido, aquisição de *software* de sistema de controle, sistemas de estatística, bem como a realização de encontros técnico.

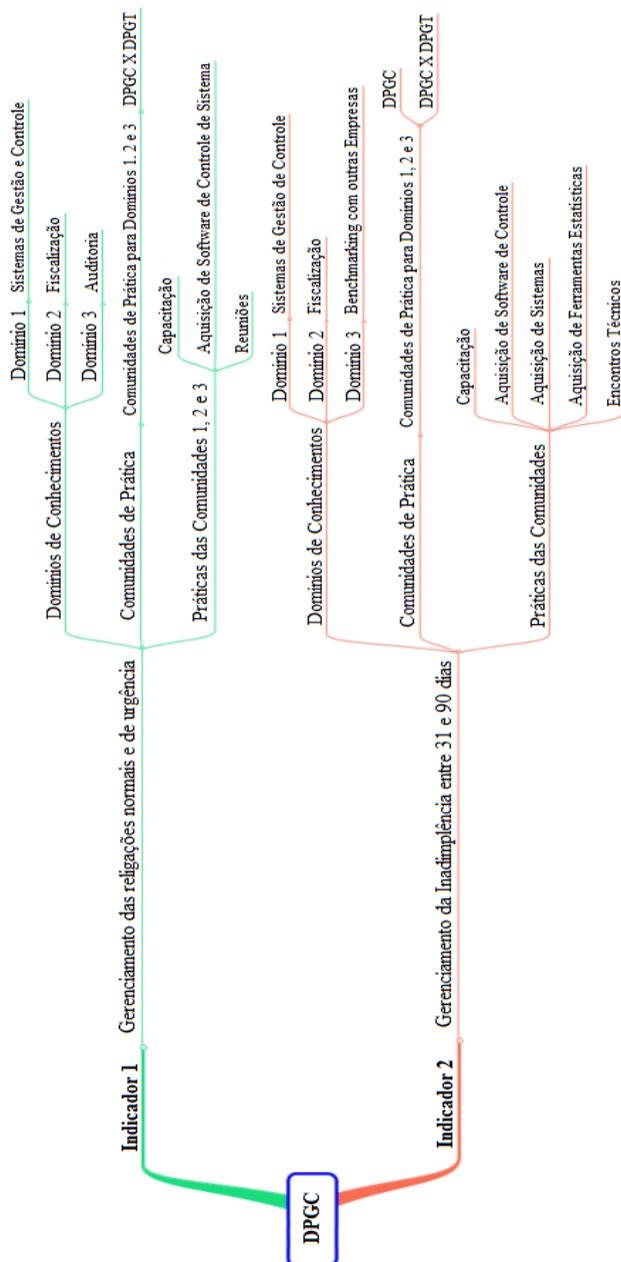


Figura 11 - Domínios, Comunidades e Práticas para Indicadores Gerais de Desempenho Específico 1 e 2 do DPGC

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Para o Indicador 3 - **Gerenciamento da Inadimplência Total**, conforme Figura 12, os domínios definidos pelos gerentes do DPGC foram os seguintes: Sistemas de Gestão e Controle e Sistema de Controle Jurídico. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram exclusivamente no DPGC e entre o DPGT e o DPGC. Por sua vez, as práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: a realização de capacitações de caráter técnico e rápido, aquisição de *software* de sistema de controle, sistemas de cadastro e a realização de encontros técnicos.

Para o Indicador 4 - **Gerenciamento do Corte Indevido (evitar)** -, conforme Figura 12, os domínios definidos pelos gerentes do DPGC foram os seguintes: Sistemas de Gestão e Controle, Fiscalização e Controle da Arrecadação e Listagem de Corte. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram somente entre o DPGT e o DPGC. Por sua vez, as práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: a realização de capacitações de caráter técnico e rápido, aquisição de sistemas de informação e desenvolvimento de normas.

Pode-se verificar, no DPGC, que as práticas são comuns às diferentes comunidades, o que reforça o senso de busca de integração entre os departamentos que ainda precisa ser alcançado conforme metas apresentadas.

Por sua vez, a gestão, o controle, a utilização de *softwares* para sistematização de dados, informações e conhecimentos são reincidentes, pois aparecem como demanda nos domínios criados no âmbito do DPGC.



Figura 12 - Domínios, Comunidades e Práticas para Indicadores Gerais de Desempenho Específico 3 e 4 do DPGC
 Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Para o Indicador 5 - **Gerenciamento das Indenizações por Danos em Aparelhos Eletrodomésticos**, conforme Figura 13, os domínios definidos pelos gerentes do DPGC foram os seguintes: Sistemas de Gestão e Controle e Sistemas de Gestão de Pessoas. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram somente entre o DPGT e o DPGC. Por sua vez, as práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: a realização de capacitações de caráter técnico e rápido, aquisição de sistemas de informação, desenvolvimento de normas, participação em fóruns, encontros técnicos, padronização de procedimentos.

Pode-se verificar, no DPGC, que as práticas são comuns às diferentes comunidades, o que reforça o senso de busca de integração entre os referidos departamentos, que ainda precisa ser alcançado conforme metas apresentadas.

Por sua vez, a gestão, o controle, a utilização de *softwares* para sistematização de dados, informações e conhecimentos são reincidentes, pois aparecem como demanda em todos os domínios criados no âmbito do DPGC.

Para o Indicador 6 - **Gerenciamento das Devoluções de Faturamento a Maior**, de acordo com a Figura 13, os domínios definidos pelos gerentes do DPGC foram os seguintes: Sistemas de Gestão e Controle e Sistemas de Gestão de Pessoas. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram somente no DPGC. Por sua vez, as práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: melhoria do sistema de devolução de faturamentos, capacitações de caráter técnico e rápido, aquisição de sistemas de informação, participação em fóruns técnicos e aquisição de sistemas de informação para gestão de pessoas.

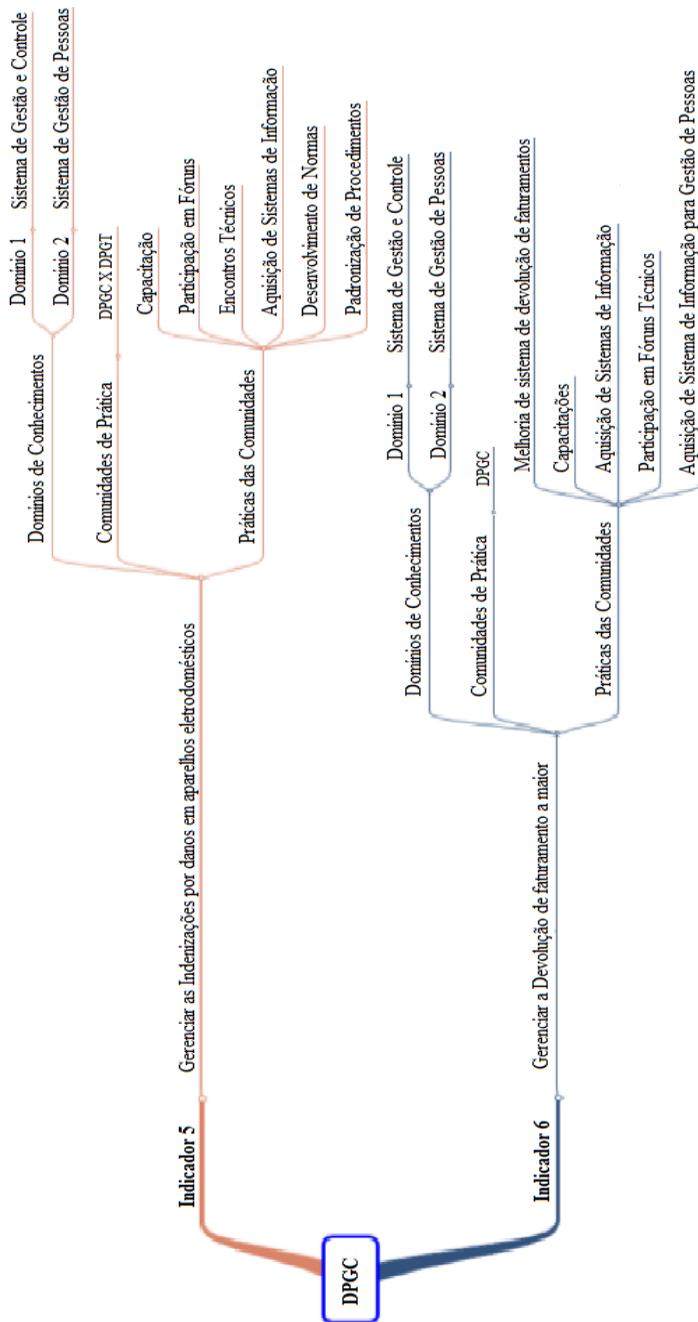


Figura 13 - Domínios, Comunidades e Práticas para Indicadores Gerais de Desempenho Específicos 5 e 6 do DPGC

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Para o Indicador 7 - **Gerenciamento das Penalidades ANEEL (Faturamento pela Média)**, conforme Figura 14, os domínios definidos pelos gerentes do DPGC foram os seguintes: Sistemas de Gestão de Pessoas, Sistema de Auditoria, Sistema de Gestão de Auditorias, Gestão de Pessoas. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram somente no DPGC. As práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: melhoria do sistema de gerenciamento de penalidades, capacitações, participação em fóruns, aquisição de sistema de Informação, aplicação das resoluções da ANEEL.

Para o Indicador 8 - **Gerenciamento UC Tensão de Contrato Inadequado Grupo A**, conforme Figura 14, os domínios definidos pelos gerentes do DPGC foram os seguintes: Sistemas de Controle, Auditorias, Gestão de Processos. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram no DPGC e entre o DPGC e o DPGT. As práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: capacitações e aquisição do Sistema de Informação de Gestão e Controle.

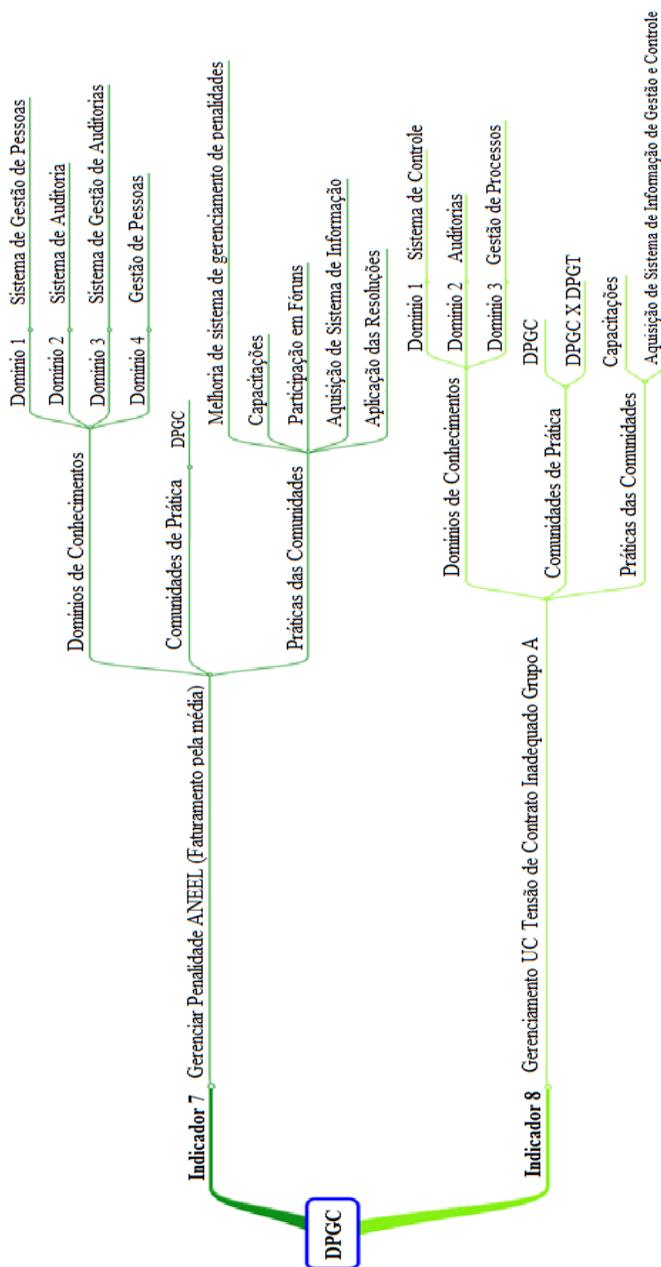


Figura 14 - Domínios, Comunidades e Práticas para Indicadores Gerais de Desempenho Específico 7 e 8 do DPGC

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Para o Indicador 9 - **Atendimento dos Padrões e Limites Regulatórios para o Atendimento Telefônico**, de acordo com a Figura 15, os domínios definidos pelos gerentes do DPGC foram os seguintes: Sistemas de Gestão de Pessoas, Sistema de Gestão de Controle, Auditoria e Gestão de Auditorias. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram no DPGC e no DPGC X DPGT. As práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: aquisição de sistema de informação para controle dos padrões e limites regulatórios, além de capacitações.

Para o Indicador 10 - **Atendimento aos Prazos Máximos para Informar ao Consumidor o Registro de Atendimento**, conforme Figura 15, os domínios definidos pelos gerentes do DPGC foram os seguintes: Sistemas de Gestão e Auditorias, Sistema de Gestão de Pessoas. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram no DPGC. As práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: capacitações e aquisição do Sistema de Informação para controle dos indicadores e de gestão de pessoas.



Figura 15 - Domínios, Comunidades e Práticas para Indicadores Gerais de Desempenho Específico 9 e 10 do DPGC
 Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Para o Indicador 11 - **Gerenciamento do Índice de Satisfação dos Clientes – ISQP**, conforme Figura 16, o domínio definido pelos gerentes do DPGC foi Sistemas de Gestão. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram no DPGC X DPGT e DPGC X DPGT X DPCM. As práticas decorrentes desse domínio e comunidades foram: capacitação e aquisição de sistema de informação para controle.

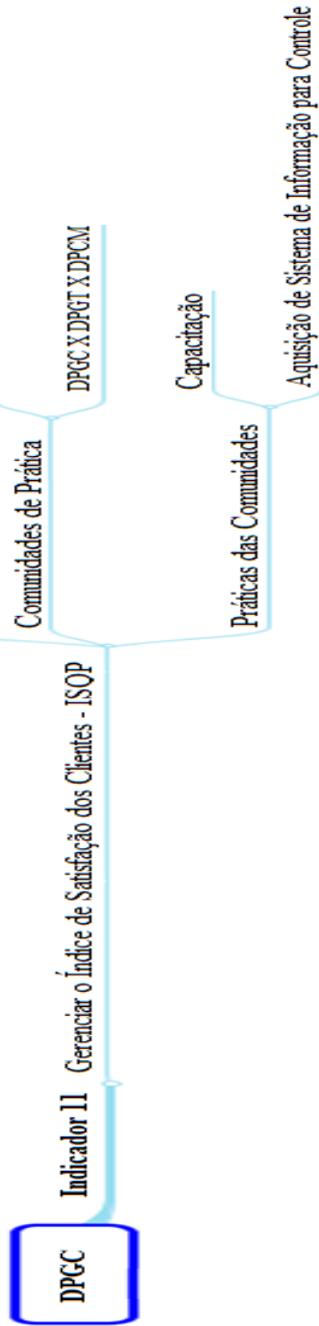


Figura 16 - Domínios, Comunidades e Práticas para Indicadores do Desempenho Específicos 11 do DPGC
 Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

8.3 ESTRUTURA DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E PRÁTICAS DO DPGT

No âmbito do DPGT, os domínios, comunidades e práticas para cada um dos sete (sete) indicadores gerais de desempenho específicos apresentaram variações.

Para o Indicador 1 - **Gerenciamento da Fiscalização do Grupo A**, conforme Figura 17, os domínios definidos pelos gerentes do DPGT foram os seguintes: Telemedicina, Telecomunicações, Tecnologias, Sistemas de Gestão e Controle, Auditoria dos Dados, Gestão Operacional e da Produção, Gestão de Perdas e *Smart Grid*. As comunidades a serem criadas são as seguintes: DPGT, DPGT X DPGC e DPGT X DPGC X DPCM. As práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: formação de grupos de trabalho, capacitações e treinamentos, aquisição de sistemas de informação e controle.

Para o Indicador 2 - **Gerenciamento da Fiscalização do Grupo B**, conforme Figura 18, os domínios definidos pelos gerentes do DPGT foram os mesmos do Indicador 1. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram nos DPGT, DPGT X DPGC e DPGT X DPGC X DPCM. As práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: treinamento, grupos de trabalho, desenvolvimento de instruções normativas, reuniões, *software* e aquisição de sistemas de informação.

Para o Indicador 3 - **Gerenciamento das Ligações Novas (Grupos A e B)**, segundo a Figura 19, os domínios definidos pelos gerentes do DPGT foram: Rastreabilidade, Sistemas de Gestão e Controle, Análise de Resultados, Sistemas de Informação, Gestão Operacional e Gestão da Produção. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram no DPGC X DPGT e DPGT X DPGC X DPCM. As práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: *software* especialistas para treinamento, capacitação, aquisição de *software*, grupos de trabalho, reuniões, relatórios informatizados.



Figura 17 - Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 1 do DPGT

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)



Figura 18 - Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 2 do DPGT

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)



Figura 19 - Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 3 do DPGT

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Para o Indicador 4 - **Sistema de Medições de Consumidores Livres e de Fronteira**, conforme Figura 20, os domínios definidos pelos gerentes do DPGT foram os seguintes: Telemedicação, Banco de Informações, Sistema de Gerenciamento, Sistema de Monitoramento e Medição, Tecnologias, Infraestrutura de TI, Gestão de Perdas e *Smart Grid*. As comunidades a serem criadas são as seguintes: DPGT X DPCM e DPGT X DPGC X DPCM. As práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: *software* especialista, capacitações e treinamentos, reuniões, aquisição de sistemas de informação e controle, grupos de trabalho e relatórios de sistemas informatizados.

Para o Indicador 5 - **Aplicação em Eficiência Energética**, conforme Figura 21, os domínios definidos pelos gerentes do DPGT foram: Gestão integrada, Sistema de Gestão de Processos, Auditoria de Processos, Tecnologias, Sistema de Gestão de Projetos. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram no DPGT, DPGT X DPCM e DPGT X DPGC X DPCM. As práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: treinamento, grupos de trabalho, curso avançado de estratégia operacional, reuniões, capacitação e gestão de projetos.

Para o Indicador 6 - **Aplicação do Programa de Eficiência Energética - PEE** em comunidades de baixo poder aquisitivo, conforme Figura 22, os domínios definidos pelos gerentes do DPGT foram: Banco de Dados Atualizados, Sistemas de Controle, Sistema de Análise de Programas, Auditoria dos Processos, Gestão de Projetos, Tecnologias, Gerenciamento de Investimentos. As comunidades definidas para o indicador em referência se deram no DPGT e DPGT X DPGC. As práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: *software* de integração, capacitação, congressos, reuniões e formação de grupos de trabalho.

Para o Indicador 7 - **Atendimento dos Prazos de Aferição dos Medidores**, de acordo com a Figura 23, os domínios definidos pelos gerentes do DPGT foram os seguintes: Tecnologias, Pessoas, Processos, Auditoria dos Resultados, Sistema de Gestão de Prazos, Sistema de Informação e Sistemas de Técnicas de Aferição. As comunidades a serem criadas são as seguintes: DPGT, DPGT X DPGC. As práticas decorrentes desses domínios e comunidades foram: *software* especialista para rastreabilidade, capacitações e treinamentos, grupos de trabalho reuniões, cursos de atualização tecnológica e aquisição de equipamentos e *softwares*.



Figura 20 - Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 4 do DPGT

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)



Figura 21 - Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 5 do DPGT
Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

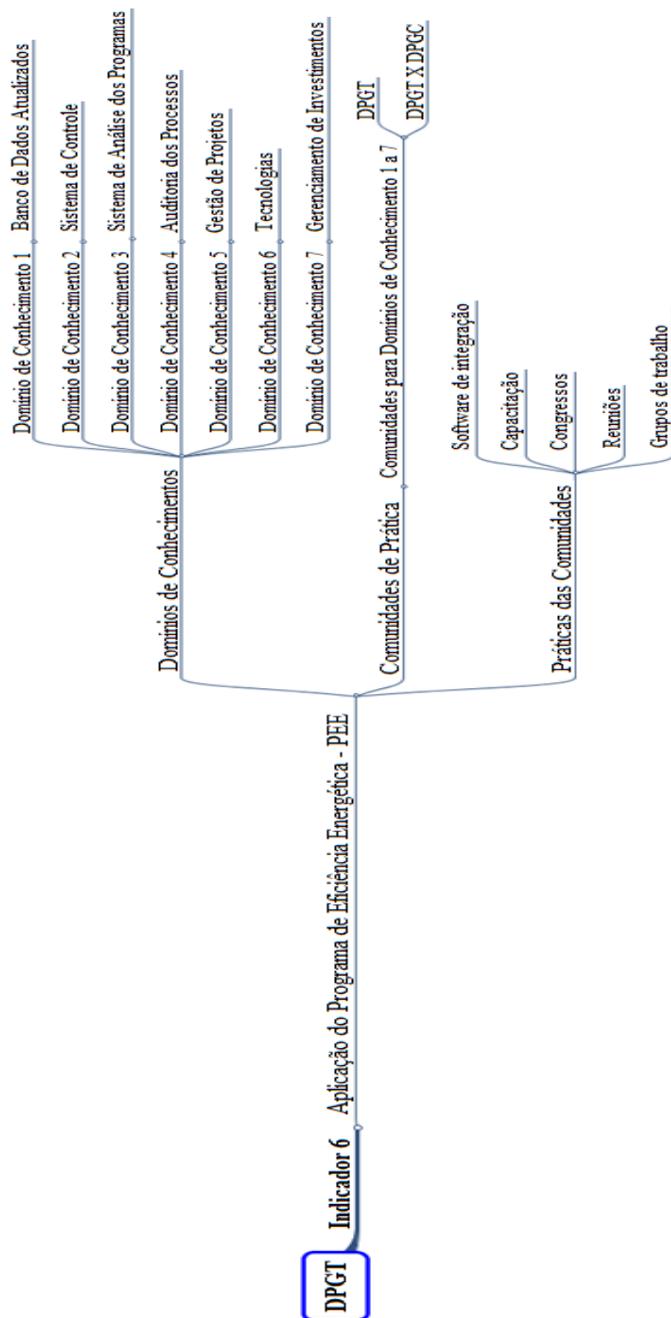


Figura 22 - Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 6 do DPGT
 Fonte: Elaborado pelo autor (2012)



Figura 23 - Domínios, Comunidades e Práticas para Indicador de Desempenho Específico 7 do DPGT
Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

9 IDENTIFICAÇÃO DOS IMPACTOS DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E PRÁTICAS SOBRE OS INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS DOS DEPARTAMENTOS DA ÁREA COMERCIAL DA CELESC

A seguir, serão descritos os impactos dos domínios, comunidades e práticas identificados nos diferentes departamentos da Área Comercial da CELESC.

9.1 IMPACTOS DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E PRÁTICAS NO DPGT

Na sequência, serão tratados os impactos dos domínios, comunidades e práticas identificados nos DPGT da CELESC.

9.1.1 Impactos dos Domínios sobre o DPGT

Depois de terem sido verificados os níveis de impacto dos fatores críticos de sucesso sobre os indicadores gerais de desempenho específicos dos departamentos da Área Comercial da CELESC, serão descritos impactos identificados pelos gerentes dos departamentos da Área Comercial da CELESC (Figura 24), mais precisamente do DPGT, como verificação do problema de pesquisa.

Para os domínios definidos para cada um dos indicadores gerais de desempenho específicos do DPGT, os impactos apontados pelos membros do referido departamento foram os seguintes:

- a) **aprimoramento individual** - esse impacto demonstra a grande necessidade de processos de formação continuada relativos às atividades dos departamentos;
- b) **autoestima** - a falta de compartilhamento de conhecimentos relacionada à ausência de uma estrutura de gestão do conhecimento coloca os membros numa posição de desprestígio. Esse tipo de impacto indica que a necessidade de formação continuada pode ser um instrumento de elevação da autoestima dos membros do DPGT;
- c) **gestão aprimorada** - para o DPGT, a gestão apareceu como grande necessidade em praticamente todos os processos analisados, já que não está estruturada numa

perspectiva de gestão do conhecimento. Os gerentes do DPGT deram a esse tipo de impacto um grau considerável em relação ao conjunto das atividades desenvolvidas no departamento;

- d) **resultados tangíveis** - no que se refere aos resultados tangíveis, pode-se compreender que, se os contratos de resultados não identificam as ocorrências que levaram ao não cumprimento das metas estabelecidas, não é possível ter resultados tangíveis, ou seja, passíveis de realização ou de serem objetos de gestão. Nesses casos, os processos de monitoramento e sistema de controle de gestão e medição, dentre outros, poderão apontar para uma nova perspectiva de cumprimento das metas preestabelecidas nos contratos de resultados;
- e) **desempenho operacional e produtividade** - esse tipo de impacto demonstra claramente a necessidade controle e monitoramento das metas projetadas, com vistas a atingir as proposições dos Contratos de Resultados do DPGT. Nessa perspectiva, mesmo os contratos estando numa perspectiva de gestão, inexistente gestão dos contratos de resultados, já que as ocorrências que levaram ao não cumprimento dos indicadores de desempenho só seriam conhecidas dentro de um sistema de gestão com controle de indicadores, objetivos, metas e responsabilidades;
- f) **melhoria na gestão operacional** - a melhoria na gestão operacional, de forma genérica, seria a expressão de um sistema de gestão com os domínios identificados. Demonstra que, em muitos dos problemas existentes, o DPGT não possui *expertise* e precisaria contratar através de outros meios;
- e) **controle de resultados e indicadores** - o que não pode ser mensurado não será objeto de gestão. Esse tipo de impacto parece ser um dos mais importantes já levantados se correlacionados com os impactos já descritos anteriormente. Se não há um sistema de gestão do conhecimento na Área Comercial da CELESC, então ficará muito difícil estabelecer uma mudança significativa no contrato de resultados, em termos do cumprimento das metas. Sem um controle dos resultados e dos seus respectivos indicadores dificilmente se conseguirá operar

mudanças nos níveis de desempenho dos indicadores gerais de desempenho específicos do DPGT;

- f) **recuperação de receitas** - para uma Empresa como a CELESC e, principalmente, para a Área Comercial, a recuperação de receitas seria um acontecimento significativo em termos de resultados. Esse tipo de impacto demonstra claramente que os níveis de recuperação de receitas poderiam melhorar caso novos tipos de conhecimento fossem utilizados para promoção da gestão operacional da Área Comercial e do DPGT;
- g) **redução de penalidades e multas** - todo o processo de distribuição de energia elétrica é regulado pela ANEEL. Dessa forma, o não atendimento a alguns requisitos normativos coloca a referida concessionária de energia elétrica numa situação de não conformidade, sujeita a multas e penalidades. O enquadramento dos processos operacionais, a partir dos domínios sugeridos, permitirá que a Área Comercial da CELESC caminhe para uma perspectiva de conformidade técnica, legal, normativa e, conseqüentemente, operacional;
- h) **redução de custos operacionais** - toda não conformidade, seja ela de que tipo for, implica custos operacionais, dado o seu alto grau de descontrole das operações. Da mesma forma que muitos processos não são nem conhecidos, mas “embutem” custos, ao fazer uma verificação sistemática, pode-se verificar que muitas atividades não agregam valor, mas custos operacionais repetitivos. Portanto, domínios de gestão e auditoria otimizariam a redução de custos operacionais no DPGT, conforme indicado pelos gerentes do referido departamento.

9.1.2 Impactos das Comunidades sobre o DPGT

Com relação às comunidades do DPGT, os impactos identificados pelos seus gerentes foram os seguintes (Figura 24):

- a) **sinergia entre departamentos** - existe necessidade latente de troca de informações entre os departamentos da Área Comercial da CELESC que se expressa nesse tipo de impacto. Assim, a criação de comunidades de prática é

apontada nesse caso como um agente de sinergia para o DPGT;

- b) **melhor alcance das metas** - esse tipo de impacto estabelece a relação entre compartilhamento de conhecimento e cumprimento de metas, o que, para o objeto de investigação deste estudo, é de fundamental importância, a fim de ratificar as comunidades de prática como mecanismo de excelência no desempenho do cumprimento das metas preestabelecidas;
- c) **melhor gestão operacional e no contrato de resultados** - o contrato de resultados é o instrumento de gestão entre as diretorias e os departamentos vinculados a cada diretoria da CELESC. Ser houver maior controle desse contrato por meio do compartilhamento de conhecimentos entre as comunidades criadas por indicadores gerais de desempenho específicos, certamente haverá melhor gestão operacional;
- d) **melhoria do nível de conhecimento da área** - modelos hierárquicos de organograma funcional, como visto anteriormente, da estrutura organizacional da CELESC impedem sobremaneira o compartilhamento de conhecimentos, por isso as comunidades de prática são apontadas como fator importante para melhoria do nível de conhecimento da Área Comercial estudada;
- e) **redução de retrabalho com processos integrados** - a falta de documentação sistematizada da estrutura parametrizada do desenvolvimento dos processos operacionais é o principal responsável pelo retrabalho. Quando as bases de conhecimento ainda não são explícitas, fica difícil ganhar níveis de produtividade consideráveis. As práticas de compartilhamento das comunidades são, nesses casos, de vital importância para a redução do retrabalho com processos, integrando os departamentos da Área Comercial da CELESC;
- f) **rapidez na obtenção das informações e resultados rápidos** - muitas informações e conhecimentos estão em bases de dados e ainda de forma tácita com vários membros dos departamentos da Área Comercial da CELESC. A partir das comunidades de prática, processos que poderiam levar muito tempo, em razão de problemas interpessoais, se dissipariam no contexto das comunidades de prática, o que garantiria rapidez na obtenção dos conhecimentos num ambiente de confiança que promoveria melhores resultados.

9.1.3 Impactos das Práticas sobre o DPGT

No que concerne às práticas, os impactos identificados pelos membros do DPGT foram os seguintes (Figura 24):

- a) **melhoria nos processos de gestão** - as práticas definidas em cada um dos indicadores de desempenho foram apontadas pelos gerentes do Departamento da Área Comercial como sendo extremamente relevantes para autoestima, resultados, processos e produtividade;
- b) **redução de custos e aumento das receitas** - as práticas adotadas, por permitirem mais conhecimentos e aprimoramento dos processos operacionais a partir de sistemas de gestão e auditorias, tornarão possível a redução de custos de todos os processos operacionais;
- c) **melhoria do acervo técnico** - o acervo técnico passará por grandes mudanças no que diz respeito ao conjunto das suas atividades diárias.

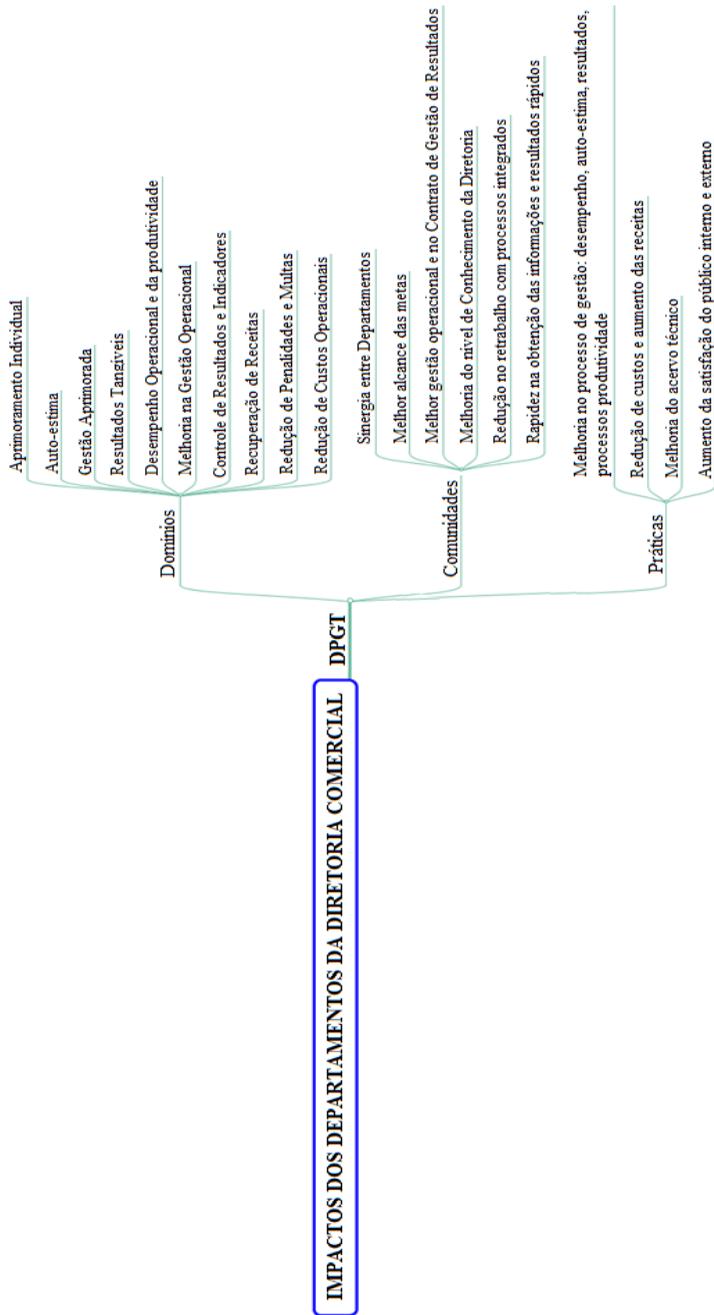


Figura 24 - Impactos dos Domínios, Comunidades e Práticas do DPGT
 Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

9.2 IMPACTOS DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E PRÁTICAS NO DPGC

Depois de verificados os níveis de impacto dos fatores críticos de sucesso sobre os indicadores gerais de desempenho específicos dos departamentos da Área Comercial da CELES, serão descritos os impactos identificados pelos membros do DPGC, como verificação do problema de pesquisa.

9.2.1 Impactos dos Domínios sobre o DPGC

Os principais impactos sobre os domínios sugeridos para o DPGC foram os seguintes (Figura 25):

- a) **melhoria no processo operacional** - os processos operacionais relativos à gestão dos clientes e receitas foram apontados pelos gerentes do DPGC como sendo impactados pelos novos domínios de conhecimento a serem criados;
- b) **melhoria dos indicadores** - muitos processos operacionais utilizam variáveis ao invés de indicadores, o que demonstra a falta de conhecimento de processos de gestão. A partir dos domínios a serem criados, o DPGC terá condições de avaliar os indicadores utilizados e de propor indicadores que atendem, de forma explícita, os graus de desempenho das metas dos contratos de resultados;
- c) **melhoria da satisfação dos empregados** - a satisfação dos empregados aumentará com a criação de domínios que, a partir das práticas a serem adotadas, tornem o compartilhamento de conhecimentos uma realidade organizacional;
- d) **melhoria dos processos e resultados** - os domínios a serem criados, como envolverão processos operacionais, tornarão possibilitarão que esses processos, bem como os resultados a serem apresentados, sejam satisfatórios;
- e) **satisfação do cliente** - com uma equipe bem entrosada, muitas questões relativas a demandas de clientes poderão ser resolvidas no âmbito das comunidades criadas por indicadores gerais de desempenho específicos e não mais pelos departamentos;
- f) **redução de multas e penalidades** - a redução de multas e penalidades é resultante do conhecimento compartilhado

sobre procedimentos operacionais não conformes. Portanto, a adoção de domínios que tornem possível identificar não conformidades que tenham regulação legal reduzirá multas e penalidades;

- g) **melhor ambiente de trabalho** - o processo de criação de domínios de conhecimentos comuns nas comunidades e de suas práticas realmente reduzem conflitos organizacionais, melhorando sensivelmente o ambiente de trabalho.

9.2.2 Impactos das Comunidades sobre o DPGC

Os principais impactos sobre as comunidades sugeridas para o DPGC foram os seguintes (Figura 25):

- a) **melhoria de gestão, desempenho e resultados** - a melhoria do processo de gestão parece unanimidade em todos os procedimentos operacionais. Entretanto, todo processo de melhoria que tem indicadores e metas preestabelecidas passíveis de serem mensuradas, certamente apresentarão desempenho e resultados;
- b) **melhor relacionamento interno com clientes** - comunidades integradas num ambiente de trabalho terão mais segurança na relação com o cliente no ambiente organizacional.

9.2.3 Impactos das Práticas sobre o DPGC

Com relação ao DPGC, conforme Figura 25, as práticas a serem adotadas estão relacionadas diretamente aos domínios de conhecimentos, diferentemente dos outros departamentos. Isso significa que existe orientação preliminar desse departamento em, primeiro, identificar, nos domínios a serem criados, conhecimentos que remetam a práticas mais específicas, garantindo uma relação direta tanto de gestão quanto de produção de conhecimento.

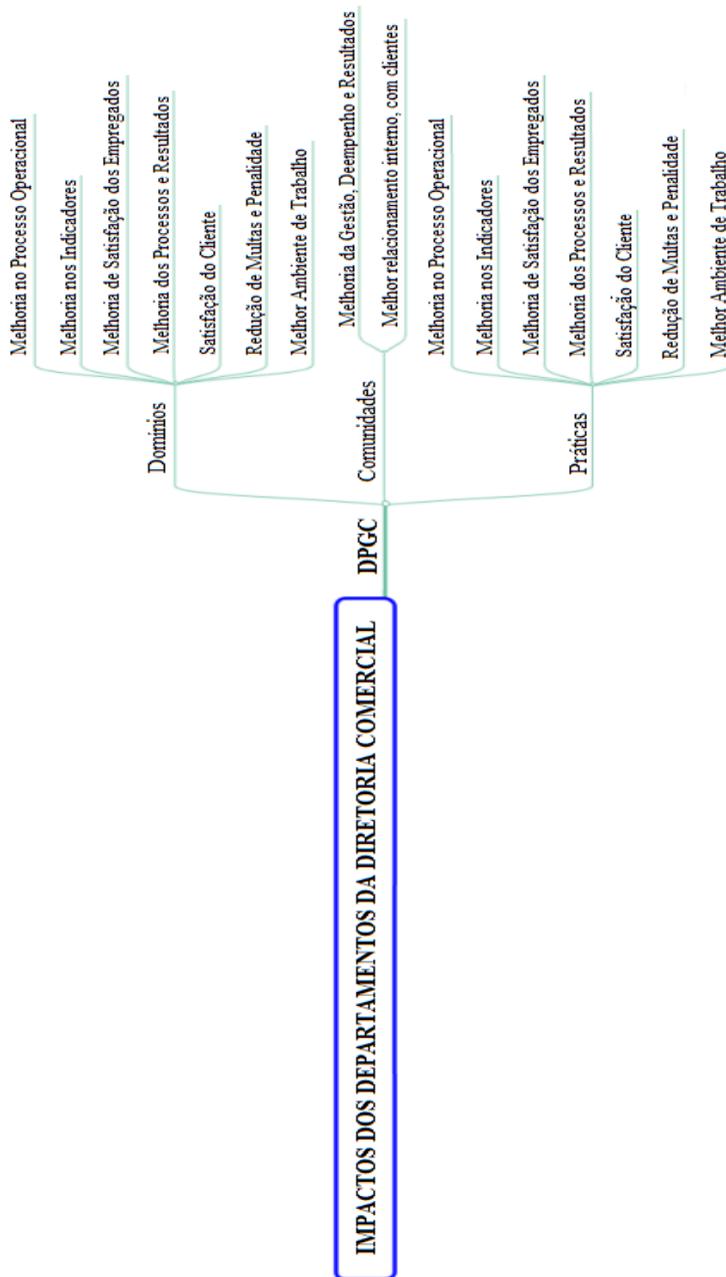


Figura 25 - Impactos dos Domínios, Comunidades e Práticas no DPGC
 Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

9.3 IMPACTOS DOS DOMÍNIOS, COMUNIDADES E PRÁTICAS NO DPCM

Conhecidos os níveis de impacto dos fatores críticos de sucesso sobre os indicadores gerais de desempenho específicos dos departamentos da Área Comercial da CELESC, serão descritos os impactos identificados pelos membros dos departamentos da Área Comercial da CELESC, mais precisamente do DPCM, como verificação do problema de pesquisa. (Figura 26).

9.3.1 Impactos dos Domínios sobre o DPCM

Os impactos da criação de domínios selecionados pelos gerentes do DPCM para o Departamento foram (Figura 26):

- a) **melhoria no contrato de gestão de resultados** - Conforme já foi descrito anteriormente, o Contrato de Gestão de Resultado e o Contrato de Resultados são instrumentos de gestão de áreas e departamentos da Área Comercial da CELESC. A criação de domínios que permitam uma revisão permanente do conceito de Contrato de Resultados é de extrema importância para a sua melhoria e melhor adequação dos reais indicadores que deverão mensurar os respectivos níveis de desempenho;
- b) **gestão de contratos** - já foi evidenciado que a gestão é tema recorrente em todos os departamentos da Área Comercial da CELESC. A criação de domínios que tragam contribuições para adoção de novos modelos de contratos e de sua respectiva avaliação tem papel fundamental no desenvolvimento da gestão dos contratos;
- c) **desempenho da área** - uma área que discute e cria novos modelos de gestão e de avaliação de desempenho num contexto de domínios de conhecimentos certamente terá bom resultado. Entende-se por desempenho da área o cumprimento das metas estabelecidas nos contratos de resultados;
- d) **melhoria nos contratos de gestão de energia** - a forma com que são produzidos os Contratos de Gestão de Energia pode não apresentar o melhor caminho para a sua realização. Sendo assim, a partir de domínios de conhecimento, a realização de *benchmarking* de contratos de energia entre

diferentes concessionárias pode ser um instrumento de melhoria dos mesmos no contexto da DPCM.

9.3.2 Impactos das Comunidades sobre o DPCM

Os impactos selecionados pelos membros do DPCM na criação das comunidades para o DPCM foram os seguintes:

- a) **clareza das informações** - num contexto de comunidades sempre existem modelagens cognitivas diferentes entre as mesmas pessoas. Dessa forma, a criação de comunidades permitirá que equívocos de interpretação relativos aos procedimentos operacionais sejam dissipados;
- b) **melhoria do Contrato de Gestão de Resultados** - Já ficou clara a função das comunidades na melhoria do desempenho tanto nos contratos de resultados. Nesse caso, o que está se querendo explicitar é que melhorias e mudanças nos contratos de resultados da Área Comercial da CELESC e seus departamentos alterarão significativamente a estrutura do Contrato de Gestão de Resultados entre a Área Comercial e a CELESC;
- c) **qualidade das informações** - a qualificação da informação é uma das maiores não conformidades relativas aos processos operacionais dos departamentos da Área Comercial da CELESC. Através das comunidades, conceitos e significados tácitos precisarão ser explicitados para que não ocorram problemas de compreensão referentes ao desenvolvimento de processos operacionais;
- d) **cumprimento de metas** - o cumprimento de objetivos e metas sendo compartilhado promoverá sinergia com relação à produção de procedimentos comuns para que as metas sejam atingidas, pois quem está sendo avaliado é o departamento;
- e) **identificação de novas oportunidades e aquisições** - a partir do compartilhamento de conhecimentos, diante de inúmeras questões que surgem diariamente, novas oportunidades e aquisições certamente aparecerão. Por isso, as comunidades são importantes para criar espaços de criatividade onde, através de práticas diversas, poder-se-á criar novas possibilidades de resolução dos problemas.

9.3.3 Impactos das Práticas sobre o DPCM

Os impactos selecionados pelos membros do DPCM na criação das práticas para o Departamento foram (Figura 26):

- a) **melhoria no cumprimento das metas dos contratos de resultados** - Os membros desse departamento da Área Comercial demonstraram a necessidade de práticas para melhoria do cumprimento das metas dos contratos de resultados. Essas práticas poderão assumir diferentes formas de organização (interna ou externa) e deverão ser eleitas pelos respectivos membros;
- b) **aceleração do processo de capacitação** - Práticas que aceleram o processo de capacitação não significam a realização de uma grande quantidade de cursos, mas práticas que, fundamentadas em novos domínios de conhecimentos, possibilitem avanço no processo de capacitação dos membros do DPCM;
- c) **melhoria no desempenho da área** - Práticas relativas ao melhor desempenho da área também deverão ser buscadas pelas comunidades nos domínios de conhecimentos.

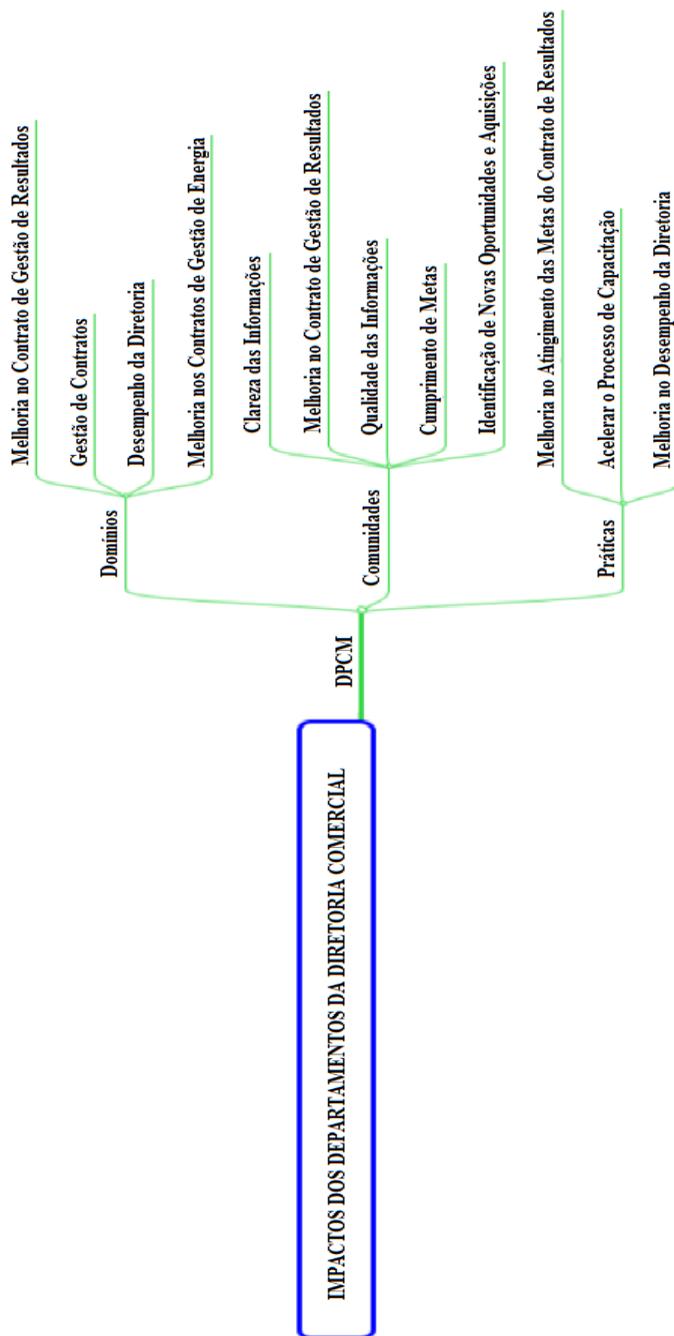


Figura 26 - Impactos dos Domínios, Comunidades e Práticas no DPCM

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Uma síntese dos impactos sobre os domínios, comunidades e práticas da Diretoria Comercial é apresentada no Quadro 14. É importante salientar que a Diretoria Comercial é constituída por 03 (três) departamentos.

Departamentos	Domínios	Comunidades	Práticas
DPGC	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do processo operacional • Melhoria dos indicadores • Melhoria na satisfação dos empregados • Melhoria dos processos e resultados • Satisfação dos clientes • Redução de multas e penalidades • Melhor ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na gestão, desempenho e resultados • Melhor relacionamento interno com clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do processo operacional • Melhoria dos indicadores • Melhoria da satisfação dos empregados • Melhoria dos processos e resultados • Redução de multas e penalidades • Melhor ambiente de trabalho
DPCM	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria no contrato de resultados • Gestão de Contratos • Desempenho da área • Melhoria nos contratos de gestão de energia 	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza das informações • Melhoria no contrato de resultados • Qualidade das informações • Cumprimento de metas • Identificação de novas oportunidades e aquisições 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria no cumprimento das metas dos contratos de resultados • Aceleração do processo de capacitação • Melhoria do desempenho da área

DPGT	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento pessoal • Auto – estima • Gestão aprimorada • Resultados tangíveis • Desempenho operacional / produtividade • Melhoria da gestão operacional • Controle de resultados e indicadores • Recuperação de Receitas • Redução de penalidades e multas • Redução de custos operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinergia entre Departamentos • Melhor alcance das metas • Melhor gestão operacional e no contrato de resultados • Melhoria no nível de conhecimento da área • Redução de retrabalho com processos integrados • Rapidez na obtenção das informações e resultados rápidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria nos processos de gestão • Redução de custos e aumento de receitas • Melhoria do acervo técnico
-------------	---	--	---

Quadro 14 – Impactos nos Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC, a partir da Implantação dos Domínios, Comunidades e Práticas
 Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

10 DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA NA DIRETORIA COMERCIAL DA CELESC

O presente capítulo objetiva apresentar a proposição de diretrizes estratégicas que foram desenvolvidas para tornar compatível a integração das comunidades de prática nos diferentes departamentos da Diretoria Comercial da CELESC numa perspectiva de Gestão do Conhecimento. A metodologia de pesquisa usada para a elaboração das diretrizes embasou-se nas seguintes avaliações:

- aplicação da metodologia OKA nos três Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC, identificando os níveis de inserção dos processos de gestão do conhecimento, a partir das variáveis da metodologia: pessoas, processos e sistemas;
- identificação dos respectivos domínios, comunidades e práticas de cada um dos departamentos da Diretoria Comercial da CELESC, com base em cada um dos indicadores de desempenho específicos dos Contratos de Resultados;
- caracterização dos contratos de resultados de cada um dos departamentos da Diretoria Comercial, com base nos anos de 2010 e 2011 comparativamente;
- identificação dos impactos de cada um dos domínios, comunidades e práticas sobre os indicadores de desempenho específicos de cada um dos departamentos analisados;
- avaliação comparada entre os valores atingidos em cada uma das dimensões da metodologia OKA na Diretoria Comercial e o esforço percentual que deverá ser estabelecido para que sejam superadas as condições atuais de não cumprimento das metas dos contratos de resultados da Diretoria Comercial da CELESC;
- considerações relativas à (des) integração entre os domínios, comunidades e práticas criadas em cada departamento da Diretoria Comercial da CELESC com a sua estrutura de gestão, pessoal e sistemas atuais.

Essas avaliações tiveram a intenção de verificar as potencialidades e as deficiências da organização no desenvolvimento das comunidades de prática numa perspectiva de Gestão do Conhecimento. Para melhor compreensão, foi elaborado um quadro explicativo que resume o grau de intervenção nos indicadores gerais de desempenho específicos dos contratos de resultados, com base na implantação dos domínios, comunidades e práticas, conforme o Quadro 15.

Departamento	Indicadores	Domínios	Comunidades	Práticas
DPCM	1	6	3	7
Sub-total		6	3	7
DPGC	1	3	3	3
	2	3	3	5
	3	2	3	4
	4	3	3	3
	5	2	1	6
	6	2	1	5
	7	4	1	5
	8	3	3	2
	9	3	2	2
	10	2	1	4
	11	1	2	2
Sub-total		28	23	41
DPGT	1	8	3	6
	2	8	3	6
	3	6	6	6
	4	8	8	6
	5	5	5	6
	6	7	7	5
	7	8	8	6
Sub-total		50	40	41
Total Geral		84	66	89

Quadro 15 – Número Total de Domínios, Comunidades e Práticas entre os Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Nesse sentido, chama-se atenção para o fato de que a estrutura de diretrizes estratégicas deverá ser homologada pela Diretoria Comercial da CELESC para fins de implantação das comunidades de prática, considerando-se que a proposição de diretrizes ocorrerá numa diretoria da estrutura organizacional da CELESC, o que, por si só, revelará a necessidade de que, no plano da implantação, sejam revistas e adaptadas algumas considerações para que os resultados sejam eficientes, eficazes e efetivos.

Por sua vez, as diretrizes são orientações de caráter normativo que deverão estar integradas, num segundo momento, na estrutura de planejamento da Diretoria Comercial da CELESC vinculadas aos indicadores de desempenho específicos dos contratos de resultados.

Dessa forma, não será possível que as diretrizes, nesse momento, sejam expressas em termos de metas, já que estas também não são objeto desta pesquisa, integrando os indicadores de desempenho específicos dos contratos de resultados com as metas a serem atingidas nos próximos anos, atividade esta que deverá ser realizada a partir do momento em que os resultados dessa pesquisa se tornarem um projeto institucional da Diretoria Comercial da CELESC.

As diretrizes estratégicas propostas têm o objetivo de orientar, diante dos resultados apresentados, os caminhos que deverão ser tomados para que as comunidades de prática sejam implantadas na Diretoria Comercial da CELESC.

Como a fundamentação deste estudo se pautou na gestão do conhecimento dos departamentos da Diretoria Comercial da CELESC, a proposição de diretrizes segue a metodologia do ciclo PDCA (planejar, fazer, corrigir e agir) para a sua futura implantação. Com base na pesquisa, cuja finalidade é obter sucesso na implantação de comunidades de prática numa perspectiva de Gestão de Conhecimento, propõe-se à empresa adotar, de maneira sequencial, uma postura baseada nas 22 (vinte e duas) diretrizes:

1. implantar o programa das comunidades de prática nos departamentos da Diretoria Comercial apoiadas pela alta gerência;
2. oferecer suporte no desenvolvimento de referências normativas sobre a implantação das comunidades de prática;
3. providenciar um sistema de controle e monitoramento dos domínios, comunidades e práticas;
4. promover a internalização das comunidades de prática com ênfase nos indicadores de desempenho específicos dos

contratos de resultados nos departamentos da Diretoria Comercial;

5. Promover ampla divulgação das ações, resultados e benefícios da implantação das comunidades de prática;
6. avaliar os ativos de conhecimento das comunidades de prática com a finalidade de verificar se o conhecimento gerado a partir das práticas desenvolvidas melhoraram significativamente o cumprimento das metas preestabelecidas;
7. prever uma documentação das atividades dos domínios, comunidades e práticas com o objetivo de efetuar verificações futuras nos processos de avaliação dos contratos de resultados;
8. envolver a alta gerência no comprometimento da Diretoria Comercial da CELESC com o desenvolvimento e a implantação dos domínios, comunidades e práticas nos departamentos da Diretoria Comercial, para que os resultados sejam presentes em todo processo de avaliação dos contratos de resultados;
9. prever responsabilidade dos gestores pela gestão das comunidades de prática, a fim de estabelecer os responsáveis pelas implicações, impactos e processos de produção do conhecimento resultantes dos domínios, comunidades e práticas;
10. valorizar a comunicação interna entre os departamentos como forma de promover a criação de novas ideias e a eficácia do processo de implantação das comunidades de prática;
11. promover análise crítica do desempenho das comunidades de prática no Contrato de Resultados da Diretoria Comercial;
12. identificar os recursos internos e externos da Diretoria Comercial, promovendo a implantação das comunidades de prática adotadas coerentes com a estratégia da respectiva diretoria;
13. enfatizar a gestão de pessoas nos departamentos da Diretoria Comercial como norteadora do sucesso de implantação das comunidades de prática;
14. valorizar as competências, conscientização e processos de formação derivados dos domínios, comunidades e práticas como objeto de controle das práticas a serem desenvolvidas para que as competências necessárias ao desenvolvimento do cumprimento das metas estabelecidas nos contratos de resultados sejam desenvolvidas;

15. disponibilizar infraestrutura para a implantação dos domínios, comunidades e práticas necessárias para que os níveis de desempenho sejam garantidos;
16. promover a integração do processo de implantação dos domínios, comunidades e práticas da Diretoria Comercial da CELESC com os demais processos da Empresa;
17. desenvolver análises críticas (interna e externa) das comunidades de prática nos Relatórios Anuais dos Contratos de Resultados, visando ao cumprimento das metas estabelecidas anualmente;
18. promover o Processo de Melhoria Contínua para Comunidades de Prática como objeto de integração na estrutura operacional dos departamentos, constituindo-se num processo permanente dessas relações com o cumprimento das metas dos contratos de resultados;
19. incentivar a transferência de conhecimento das comunidades de prática a partir da criação de conhecimento e geração de tecnologia dos departamentos da Diretoria Comercial estudada;
20. providenciar a proteção e exploração dos resultados das atividades das comunidades de prática, constituindo-se num ativo de conhecimento que poderá ser, inclusive, objeto de comercialização;
21. providenciar a medição, análise e melhoria, no processo de implantação das comunidades de prática, de indicadores que tornem possível, no contexto dos contratos de resultados, avaliar suas implicações para o cumprimento das metas preestabelecidas, através de auditorias internas frequentes ou anuais, quando da emissão do Relatório Anual dos Contratos de Resultados;
22. providenciar ações corretivas e revisão dos indicadores de desempenho das comunidades de prática nos departamentos da Diretoria Comercial para que o cumprimento das metas seja alcançado.

Chama-se, portanto, a atenção para que essas diretrizes sejam observadas pela Diretoria Comercial da CELESC no estabelecimento das comunidades de prática, visando aumentar o cumprimento das metas estabelecidas nos contratos de resultados. As diretrizes estratégicas apresentadas estão fundamentadas nos resultados preliminares das investigações realizadas nesta pesquisa, que ainda demonstra que é preciso ser percorrido um longo caminho se forem verificados os

percentuais relativos a comunidades de prática e programas de gestão do conhecimento resultantes da metodologia OKA.

A Diretoria Comercial terá um grande desafio ao implantar as comunidades de prática. Entretanto, a sua implantação nos departamentos terá a anuência da Diretoria Comercial. Além disso, possíveis procedimentos derivados na Diretoria Comercial poderão implicar novas exigências na estrutura da CELESC como um todo. Daí a necessidade de monitoramento constante para que ações corretivas e adaptativas sejam realizadas sem prejuízo do desempenho do contrato de resultados.

É relevante destacar que as diretrizes estratégicas estabelecidas para a Diretoria Comercial poderão ser ampliadas para toda a estrutura organizacional da CELESC, considerando-se que a Empresa e sua Diretoria Comercial não têm institucionalizado um programa de gestão de conhecimento e, conseqüentemente, não possuem estrutura formal de domínios, comunidades e práticas para cada um dos indicadores específicos de resultados.

Na mesma perspectiva, poderão ser desdobradas as mesmas diretrizes, utilizando os contratos de resultados entre as Diretorias da CELESC e seus respectivos indicadores de desempenho específicos.

Torna-se necessário, então, esclarecer que as diretrizes estratégicas para implantação de comunidades de prática, mesmo sendo implantadas entre as diretorias e seus respectivos departamentos, utilizando os contratos de resultados e seus indicadores de desempenho específicos, deverão observar as seguintes premissas:

- tomar a decisão estratégica de implantar Programas de Gestão do Conhecimento na Diretoria Comercial ou em todas as diretorias da CELESC;
- todos os procedimentos metodológicos adotados para a identificação do *status* da gestão do conhecimento, dos fatores críticos de sucesso, dos indicadores de desempenho específicos e de suas implicações sobre a definição dos domínios, comunidades e práticas dos indicadores de cada departamento da Diretoria Comercial deverão ser identificados para cada um dos departamentos e diretorias da CELESC;
- os domínios, comunidades e práticas identificadas para cada um dos indicadores de desempenho específicos dos departamentos da Diretoria Comercial são

específicos para esses departamentos, não podendo, dessa forma, ser utilizados para outras diretorias e departamentos. Essas condições justificariam a ampliação da metodologia adotada nesta pesquisa para outras diretorias e departamentos da CELESC, com vistas à criação de um Programa Institucional de Gestão do Conhecimento, a partir da utilização das comunidades de prática como mecanismo de aumento do desempenho das metas estabelecidas anualmente nos contratos de resultados.

Considerando-se as implicações, na CELESC, da implantação de um programa de gestão do conhecimento nos departamentos da Diretoria Comercial, mesmo que a referida Diretoria tenha autonomia para implantação, deverão ser criadas condições para adaptação em procedimentos e demandas nas diretorias e departamentos da CELESC, relativos aos domínios, comunidades e práticas criadas para cada um dos indicadores de desempenho específicos.

CONCLUSÕES

A perspectiva de trabalhar intervenção sem investigação fez com que os fundamentos que sustentam o não cumprimento dos indicadores de desempenho específicos não fossem atingidos, nem mesmo conhecidos.

A partir dos resultados apresentados pelo questionário OKA, verificou-se a inexistência de um programa de gestão do conhecimento e de comunidades de prática na Diretoria Comercial da CELESC.

O principal objetivo desta pesquisa foi estabelecer diretrizes estratégicas para implantação de comunidades de prática na Área Comercial da CELESC, visando aumento do seu desempenho e tomando como objeto de investigação os resultados dos contratos de resultados entre a Área Comercial e seus respectivos departamentos (DPGT, DPGC e DPCM).

Neste estudo, considerou-se que a avaliação de desempenho nos contratos de resultados é mensurada por indicadores gerais de desempenho específicos relacionados diretamente com as atividades de cada departamento.

A combinação, como uma das etapas relacionadas ao processo de compartilhamento de conhecimento no processo de gestão do conhecimento, definida por Nonaka et Takeuchi (1997) não se deu de forma efetiva nos Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC. Caso os compartilhamentos acontecessem conforme demonstrado nos impactos decorrentes da implantação das comunidades de prática definidos por Prusak e Cohen (2001), muitos problemas decorrentes do cumprimento das metas dos contratos de resultados não teriam ocorrido.

Mesmo Fonseca (2006) tendo desenvolvido um sistema de avaliação de processos de gestão do conhecimento para instituições de uma maneira geral, sua aplicação na CELESC demonstrou efetivamente o quanto ainda precisa ser feito em termos de implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento que incluía as comunidades de prática.

Todas as dimensões analisadas, em suas estruturas preliminares, demonstram claramente a dificuldade de comunicação entre os Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC que resulta em fracos processos de compartilhamento de conhecimentos.

A pesquisa veio definir quais tipos de conhecimentos devem ser sistematizados para serem compartilhados, conforme Thayer (1979), e descritos no Quadro 15. Na mesma medida, o contexto em que os departamentos da Diretoria Comercial estão organizados precisará ser

redimensionado em face dos novos relacionamentos que deverão ser estabelecidos, criando uma nova cultura de compartilhamento de conhecimentos entre os departamentos. Em parte, os modelos de estruturas organizacionais centralizadas impedem modelos de compartilhamento de conhecimentos.

A quantidade de domínios, comunidades e práticas levantados demonstram a necessidade de compartilhamento de conhecimentos entre os Departamentos da Diretoria Comercial da CELESC.

Por sua vez, a sistematização dos respectivos domínios, comunidades e práticas reduzirá sensivelmente a carga de trabalho, o tempo perdido na geração de diversas atividades, segurança quanto à confiabilidade das informações compartilhadas, bem como do estabelecimento de um ambiente de melhoria organizacional.

A quantidade de comunidades criadas, conforme Wenger (1998), caracteriza a urgência na sua implementação e principalmente no desenvolvimento de um contexto de confiabilidade entre os participantes a serem envolvidos nas respectivas comunidades.

Pela primeira vez, a partir do estabelecimento das comunidades de prática, tem-se uma ação pró-ativa de parte das equipes operacionais, definindo sua estrutura de relações funcionais.

Os fatores críticos de sucesso e suas implicações sobre os indicadores de desempenho específicos identificados por Mamede (2003) demonstram que estes devem ser considerados como instrumentos de avaliação das comunidades de prática a serem implantadas.

Com relação aos procedimentos metodológicos utilizados, considerou-se terem cumprido suas funções no levantamento tanto do *status* da gestão de conhecimento na CELESC quanto das dimensões das implicações dos fatores críticos de sucesso sobre os indicadores de desempenho específicos dos Departamentos da Diretoria Comercial.

Para que os diferentes domínios, comunidades e práticas identificados sejam implementados, deverá ser estabelecido um Plano de Gestão do Conhecimento, numa perspectiva de curto, médio e longo prazo, com mecanismos e incentivos para a sua continuidade. Sugere-se, para fins de aspectos de monitoramento e controle, que o referido programa seja organizado nos moldes dos programas de gestão da qualidade, já que praticamente todas as diretrizes estratégicas propostas orientam-se para um sistema de gestão.

Com base na proposição acima, foram elaboradas as seguintes conclusões:

1 - a Área Comercial da CELESC tem, em sua estrutura, três departamentos que possuem desempenhos diferentes em termos de metas e de indicadores gerais de desempenho específicos, sendo o DPCM, o que, dentre os três pesquisados, que vem apresentando os melhores resultados em termos de cumprimento das metas preestabelecidas;

pelos dados levantados, pode-se verificar que os departamentos da

2 - Área Comercial apresentam dificuldades no cumprimento das metas estabelecidas nos contratos de resultados e que as causas desse não cumprimento não são objetos de gestão nos novos contratos de resultados, o que faz com que muitas metas, nos contratos subsequentes, continuem no estágio de não cumprimento dos anos anteriores, conforme se pode verificar nos anos de 2010 e 2011, analisados, nesta pesquisa, para o DPGC e DPGT mais especificamente;

3 - ao utilizar a metodologia OKA para identificar o *status* da Área Comercial da CELESC em relação à implantação de processos de gestão do conhecimento, verificou-se que: as menores pontuações aconteceram nos programas de gestão de conhecimento (9,8%), comunidades de prática e times de relacionamentos (10%), métricas e monitoramento (14,2%), dentre outras variáveis identificadas. Pelos resultados apresentados na metodologia OKA, constatou-se que não há formalmente implantados, na Área Comercial da CELESC, programas de gestão do conhecimento e de comunidades de prática. Os baixos resultados apresentados refletem a existência de algumas práticas adotadas que os entrevistados enquadraram como de comunidades de prática;

4 - para garantir a implantação das comunidades de prática com eficiência, eficácia e efetividade, tornou-se necessário verificar que deveriam ser integrados os indicadores gerais de desempenho específicos de cada um dos departamentos da Área Comercial da CELESC em relação às variáveis de avaliação e os fatores críticos de sucesso que deveriam ser considerados pela Área Comercial para implantar comunidades de prática com sucesso. Verificou-se que, para os departamentos da Área Comercial, os referidos fatores críticos de sucesso (19 - dezenove) apresentaram impactos significativos, em torno de 75%, para o conjunto de indicadores gerais de desempenho específicos. Esse grau de impacto demonstra claramente que os entrevistados elegeram os fatores críticos de sucessos como predominantes para o estabelecimento das comunidades de prática na Área Comercial da CELESC, com

implicações na melhoria do desempenho dos indicadores gerais de desempenho específicos do contrato de resultados;

5 - no que diz respeito ao DPCM, os domínios, comunidades e práticas definidos através dos instrumentos de avaliação demonstraram um nível de especialização que foram seguidos, nos outros dois departamentos, em relação aos indicadores gerais de desempenho específicos de desempenho. O que chamou a atenção foi a especificidade de práticas que o DPCM demarcou para que fossem implantadas nos três domínios elegidos (gestão, comportamento e tratamento da informação). A quantidade de práticas listadas por tipo de domínio demonstrou uma grande necessidade de pesquisas prospectivas para o mercado de energia e de trocas de informações com outros departamentos que ficou demarcada na identificação das comunidades a serem criadas. Como esse Departamento tem somente 1(um) indicador de desempenho específico, seu foco de atuação se tornou mais concentrado e disso resulta, em parte, seu desempenho no cumprimento das metas preestabelecida;

6 - o DPGT, por apresentar 6(seis) indicadores gerais de desempenho específicos de desempenho, tornou a estrutura dos domínios comunidades e práticas mais complexa para processos de implantação. O foco dos contratos de resultados é o cumprimento das metas preestabelecidas. Da mesma forma, o objetivo da implantação das comunidades de prática. No DPGC, há necessidade de fiscalizações, auditorias e aquisição de *softwares* de controle e sistemas, o que demonstra a ausência de gestão em alguns processos operacionais, que os *softwares* viriam suprir. Nesse Departamento, assim como nos outros, o compartilhamento de conhecimentos não se dá somente no plano dos sistemas de informação, em encontros projetados para tais finalidades, mas também na realização de cursos de especialização e capacitação. Praticamente, em relação às demandas em cada domínio, comunidades e práticas, as exigências acabam por se repetir, o que denota as mesmas exigências para os diferentes indicadores gerais de desempenho específicos;

7 - o DPGC possui 11 (onze) indicadores gerais de desempenho específicos e, nesse caso, existe uma especialização maior em termos das demandas por domínios, comunidades e práticas. Nesse Departamento, as práticas estão orientadas para diversos tipos de grupos formais de trabalho, no ambiente do Departamento, que também será desdobrado junto com os outros através das comunidades que serão criadas;

8 - com relação aos impactos listados pelos entrevistados no DPGT, verificou-se que existe uma estreita correlação com os resultados na Metodologia OKA. Se, na Metodologia OKA, aparece a ausência da gestão do conhecimento e das comunidades de prática na CELESC, nos impactos, apareceram exatamente o que seria melhorado em cada domínio, comunidade e práticas se os mesmos fossem implantados. Essa íntima relação entre os níveis de impacto por domínios, comunidades e práticas demonstrou a importância da implantação das comunidades de prática para o conjunto dos departamentos da Área Comercial da CELESC. **No DPGT, a gestão aparece como uma variável que será impactada pelas comunidades de prática** (Grifo do autor);

9 - os impactos no DPGC **estão mais orientados para os processos operacionais ligados ao seu corpo funcional, clientes e redução de multas e penalidades** (Grifo do autor). Se for estabelecida a relação entre os indicadores gerais de desempenho específicos, os fatores críticos de sucesso, os impactos dos domínios, comunidades e práticas sobre o resultado dos departamentos, perceber-se-á que cada um, com as suas especificidades, apresentará melhorias significativas, principalmente se o processo de compartilhamento entre o conhecimento tácito e explícito possível de ser comunicado nas práticas das comunidades a serem criadas;

10 - no DPCM, os **impactos estão mais dirigidos para os contratos e seus processos de gestão, e uma maior preocupação com a qualificação das informações que são tratadas no referido Departamento** (Grifo do autor);

11 - na identificação das comunidades, ficou evidenciado que nenhuma das comunidades a serem criadas fazia parte da estratégia comercial da CELESC, o que demonstrou, na resposta dos entrevistados, para o conjunto dos três departamentos, que será preciso criar condições para que as comunidades de prática sejam implantadas nos departamentos da Área Comercial da CELESC;

12 - da mesma maneira, não existem lideranças formais, nos três departamentos, em comunidades de prática que pudessem coordenar o processo de implantação dessas comunidades, tornando necessárias, então, capacitações e treinamentos para formação de pessoal em gestão de comunidades de prática;

13 - por sua vez, os departamentos da Área Comercial da CELESC não estão preparados para assumir a liderança proposta através dos domínios, comunidades e práticas apontadas pelos entrevistados para cada um dos indicadores gerais de desempenho específicos;

14 - ficou muito claro, que comunidades de prática são consideradas importantes para o desempenho organizacional e que estruturas hierárquicas de áreas, departamentos e divisões, na verdade, dificultam tanto a comunicação, quanto o processo de compartilhamento de conhecimentos. Nessa perspectiva, as comunidades de prática, no caso da Área Comercial da CELESC, contribuem para acelerar o processo de constituição de uma nova forma de relação interorganizacional, com vistas à melhoria do desempenho e cumprimento das metas operacionais;

15 - no processo de implantação das comunidades de prática será preciso integrar alguns domínios, comunidades e práticas comuns aos três departamentos, visando à racionalização dos recursos e resultados a serem obtidos com base nos indicadores gerais de desempenho específicos de cada um dos departamentos;

16 - as diretrizes propostas vêm ao encontro da constituição de um sistema de gestão nos moldes das normas de qualidade ISO9000 que apresenta a estrutura do ciclo PDCA como norteador de todo o processo. Isso se deve ao fato de que o contrato de resultados é parte integrante do Contrato de Gestão de Resultados. Numa estrutura de gestão, mesmo ela estando formalmente num nível ainda pré-organizacional, a estrutura de um sistema de gestão com base em normas de qualidade é uma perspectiva para que se possa atingir o controle e o cumprimento das metas preestabelecidas;

17 - mesmo não existindo formalmente uma política de gestão do conhecimento na CELESC, comunidades de prática e processos operacionais consequentes de compartilhamento de conhecimentos, a Área Comercial pode assumir a responsabilidade de implantar as comunidades de prática em seus departamentos. Para isso deverão ser criados mecanismos que valorizem o desempenho das metas atingidas, a partir de contrapartidas econômicas e financeiras;

18 - verificou-se que os impactos relativos à criação de domínios, comunidades e práticas para cada um dos indicadores gerais de desempenho específicos dos departamentos da Área Comercial da CELESC têm estreita relação com os fatores críticos de sucesso de maior nível de impactos, conforme verificado anteriormente, bem como pelos resultados apresentados pela metodologia OKA;

19 - em todo o processo de avaliação, ficaram demarcadas, nos domínios, comunidades e práticas, as etapas de um ciclo de atividades orientadas para um sistema de gestão nos moldes dos sistemas de gestão da qualidade. Os principais temas recorrentes em

todas as avaliações realizadas foram conduzidos para: planejar, decidir, corrigir e agir, ou seja, o Ciclo PDCA;

20 - ao finalizar a avaliação dos resultados desta pesquisa, verificou-se que as diretrizes estratégicas a serem propostas para implantação das comunidades de prática nos departamentos da Área Comercial da CELESC deverão se pautar por diretrizes de gestão da qualidade para que todo o processo descrito até aqui tenha eficiência, eficácia e efetividade.

CONTRIBUIÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Decorrente dos resultados apresentados e não desenvolvidos por questões de demarcação didática do objeto de investigação, mas que suscitam o aprofundamento de novas questões de pesquisa relativamente às concessionárias do setor elétrico, pode-se citar:

- explicitação de Conhecimentos tácitos em processo operacionais com vistas à identificação de não conformidades na produção de guias de orientação para processos, produtos e serviços;
- desenvolvimento de aplicativos de software orientados para sistematização da estrutura de desenvolvimento de soluções dos Departamentos da Área Comercial de forma parametrizada e com indicadores para fins de recuperação, adaptação e manutenção da memória organizacional dos Departamentos da Área Comercial da CELESC;
- avaliação de todas as Áreas da CELESC a partir da metodologia OKA como identificar os níveis de internalização da gestão do conhecimento na mesma;
- utilização da prospecção tecnológica para avaliação dos indicadores gerais de desempenho específicos em face dos processos que estão sendo desenvolvidos;
- mensuração dos Ativos Tecnológicos dos Departamentos da Área Comercial da CELESC, para garantia da propriedade intelectual dos processos, produtos e serviços derivados das comunidades de prática;
- redefinição de estruturas organizacionais e de layout para acolhimento das práticas criadas pelas comunidades de prática;
- identificação de conflitos organizacionais decorrentes de matrizes de gestão concorrentes: atuais X gestão do conhecimento;
- qualificação da estrutura teórica e metodológica que fundamenta os contratos de resultados com vistas a verificar sua eficiência, eficácia e efetividade;
- avaliação dos Indicadores gerais de desempenho específicos e de Indicadores Globais de Desempenho e sua repercussão sobre o cumprimento das metas;
- avaliar o Impacto da Proposta de Política Pública de Gestão do Conhecimento do Instituto do Banco Mundial na Estrutura Organizacional da CELESC e/ou Área Comercial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDELAAL, A.; Ali, H.; Khazanchi, D. **The Role of Social Capital in the Creation of Community Wireless Networks.** System Sciences, HICSS '09. 42nd Hawaii International Conference: 2009 , Page(s): 1 - 10

AGRAWAL, A.; Joshi, K.D. **A Review of Community of Practice in Organizations: Key Findings and Emerging Themes.** System Sciences (HICSS), 44th Hawaii International Conference: 2011 , Page(s): 1 – 10.

ANNABI, H.; McGann, S.T.; Pels, S.; Arnold, P.; Rivinus, C. **Guidelines to Align Communities of Practice with Business Objectives: An Application of Social Media.** System Science (HICSS), 45th Hawaii International Conference, 2012 , Page(s): 3869 – 3878.

ANSAL, H.; Yildirim, N. **Benefiting innovative capabilities of software developer/user communities in developing countries.** Technology Management for Global Economic Growth (PICMET), Proceedings of PICMET '10: 2010 , Page(s): 1 – 12

ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender.** Gestão do Conhecimento. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BAYTIYEH, H.; Naja, M.K. **Impact of college learning on engineering career practice.** Frontiers in Education Conference (FIE), IEEE: 2010 , Page(s): T3E-1 - T3E-6

BENHARREF, A.; Serhani, M.A.; Bouktif, S.; Bentahar, J. **A New Approach for Quality Enforcement in Communities of Web**

Services. Services Computing (SCC), IEEE International Conference: 2011 , Page(s): 472 – 479

BERLO, D. K. (1970). *O processo da comunicação: introdução à teoria e prática* (J. A. Fortes, Trad.). Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura S.A. (Obra original publicada em 1960).

BOEHM, B.; Valerdi, R. **Impact of software resource estimation research on practice: a preliminary report on achievements, synergies, and challenges.** Software Engineering (ICSE), 33rd International Conference: 2011 , Page(s): 1057 – 1065

BRETESCHNEIDER, U.; Rajagopalan, B.; Leimeister, J.M. **Idea Generation in Virtual Communities for Innovation: The Influence of Participants' Motivation on Idea Quality.** System Science (HICSS), 45th Hawaii International Conference: 2012 , Page(s): 3467 – 3479

BRICKEY, J.; Walczak, S. **A Comparative Analysis of Professional Forums in the United States Army and Hybrid Communities of Practice in the Civilian Sector.** System Sciences (HICSS), 43rd Hawaii International Conference on Digital: 2010 , Page(s): 1 – 10

BRIGGS, R.O.; Murphy, J.D.; Carlisle, T.F.; Davis, A.J. **Predicting Change: A Study of the Value Frequency Model for Change of Practice.** System Sciences, HICSS '09. 42nd Hawaii International Conference: 2009 , Page(s): 1 – 10

CELESC. Cartilha do Contrato de Resultados. Documento Interno. 2011

CELESC. Dicionário de Indicadores de Controle de Resultados. Documento Interno, 2011.

CIFLEET, P.; Williams, S.P. **Constructing Digital Documents: Emerging Themes in Documentary Practice**. System Sciences (HICSS), 44th Hawaii International Conference: 2011 , Page(s): 1 – 11

CLAUVICE, K. **Modeling intermediation system based on intelligent agents for community of practices**. Computer Supported Cooperative Work in Design, CSCWD, 13th International Conference. 2009 , Page(s): 270 – 275

CONDAMINES, T.; Lecllet, D.; Barramou, H.; Ben Abbou, R. **Using a task/method paradigm for knowledge sharing and professional training in a community of practice**. Global Engineering Education Conference (EDUCON): 2012 , Page(s): 1 – 6

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Elsevier, EUA, 2005.

DEN HENGST, M.; ter Mors, J. **Community of Intelligence: The Secret Behind Intelligence-Led Policing**. Intelligence and Security Informatics Conference (EISIC), European: 2012 , Page(s): 22 – 29

FONSECA, Ana Flávia. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**. Washington, DC: World Bank, 2006.

GOUARDÉRES, E.; Gouardères, G. **Enhancing Group Cohesion in Virtual Communities of Practice**. Web Intelligence and Intelligent Agent Technology (WI-IAT), IEEE/WIC/ACM International Conference : 2011 , Page(s): 318 – 321

GUANGYU Zou; Yilmaz, L. **Exploratory simulation of collective innovative behavior in global participatory science communities**. Simulation Conference (WSC), Proceedings of the Winter.2010 , Page(s): 708 – 719.

GUO-Jun Qi; Aggarwal, C.C.; Huang, T. **Community Detection with Edge Content in Social Media Networks**. Data Engineering (ICDE), IEEE 28th International Conference: 2012 , Page(s): 534 – 545

HAIFENG, Man; Hong Chen; Yan Wu; Qun Jin. **CAPK: A Learning Process Model for Web 2.0 Technology Enhanced Community of Practice**. Internet of Things (iThings/CPSCom), international Conference on and 4th International Conference on Cyber, Physical and Social Computing Digital: 2011 , Page(s): 546 – 551

HART, D.; Portwood, D.M. **Usability testing of web sites designed for communities of practice: tests of the IEEE Professional Communication Society (PCS) web site combining specialized heuristic evaluation and task-based user testing**. Professional Communication Conference, 2009. IPCC 2009. Page(s): 1 – 17

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede. **Fatores críticos de sucesso para o estabelecimento e a operação de comunidades de prática virtuais**. Brasília : Universidade Católica de Brasília, 2003. 126 p.

HONGQIN Chen; Ping, Liang. **Knowledge communication mechanism in academic network community**. Software Engineering and Service Sciences (ICSESS), IEEE International Conference: 2010 , Page(s): 743 – 746

KEOWN, P. **Quality discussion in web-based learning communities: Evidence from teacher professional learning communities**. Information Society (i-Society), International Conference: 2010 , Page(s): 63 – 68

LAVE, J., WENGER. E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge University Press, 1991.

LEVY, P. **Cibercultura**. Rio de Janeiro. Ed. 34. 2000.

LIU Lihua. **Support Newcomer's Learning in Community of Practice: In Terms of Legitimate Peripheral Participation**. E-Business and E-Government (ICEE), 2010 International Conference: 2010 , Page(s): 1956 - 1957

MICHAELIDIS, R.; Tickle, M.; Morton, S.C. **Online Communities of Practice for innovation and knowledge transfer: A case study in the U.K.** Management of Innovation and Technology (ICMIT), IEEE International Conference: 2010 , Page(s): 922 – 927.

MORESI, E. **Apostila: metodologia da pesquisa**. Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Brasília: UCB, 2004.

MOORE, R.W.; Rajsekar, A. **Irods: Data sharing technology integrating communities of practice**. Geoscience and Remote Sensing Symposium (IGARSS), IEEE International: 2010, Page(s): 1984 – 1987

NONAKA, I, TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**. New York: Oxford University Press, 1997.

PAPA, Marcos Antonio. **Análise do Método Organizational Knowledge Assessment – OKA para diagnóstico da Situação da Gestão do Conhecimento em uma Organização de Geração e Transmissão de Energia Elétrica – Caso ELETRONORTE**. 2008. 210 p. Dissertação (Mestrado) Universidade Católica de Brasília.

PEEL, L. **Estimating network parameters for selecting community detection algorithms**. Information Fusion (FUSION), 13th Conference: 2010 , Page(s): 1 – 8

PENFOLD, P. **Virtual Communities of Practice: Collaborative Learning and Knowledge Management**: 2010 , Page(s): 482 – 485

PLUMMER, M.; Hiltz, S.R.; Fluhr, N.S.; Rosario, R.M. **Measuring Sense of Community in Groups that Use Social Networking Sites to Promote Collaboration**. System Sciences, HICSS. 42nd Hawaii International Conference: 2009 , Page(s): 1 – 10.

PRUSAK, L.; COHEN, D. **How to invest in social capital**. Harvard Business Review, v. 79, n. 6, p. 86-93, junho 2001.

SMITH, Karl A.; Streveler, Ruth A. **Special session — Connecting and expanding the emerging engineering education research (EER) and engineering education innovation (EEI) communities**. Frontiers in Education Conference (FIE), : 2011 , Page(s): F3B-1 - F3B-2

SPAGNOLETTI, P.; Resca, A. **A Design Theory for IT Supporting Online Communities**. System Science (HICSS), 45th Hawaii International Conference: 2012 , Page(s): 4082 – 4091

THAYER, L. O. (1979). *Comunicação fundamentos e sistemas: na organização, na administração, nas relações interpessoais* (E. Nascimento, & S. Coutinho, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1968).

THOMPSON, J. J. (1975). **Anatomia da comunicação** (J. M. Salazar, Trad.). Rio de Janeiro: Bloch Editores S.A.

TONET, Helena Correa ET DA PAZ, Maria das Graças Torres. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. Revista de Administração Contemporânea. vol.10, no.2, Curitiba, Apr./June 2006,

UNESCO. **Towards Knowledge Societies**. Unesco World Report. Paris:2005.

USTYMENKO, S.; Schwartz, D.G. **Trust and classification: towards community ontology revision and knowledge management.** Science and Technology for Humanity (TIC-STH), IEEE Toronto International Conference.2009 , Page(s): 262 – 267

VAN MEETEREN, M.; Poorthuis, A.; Dugundji, E. **Mapping communities in large virtual social networks: Using Twitter data to find the Indie Mac community.** Business Applications of Social Network Analysis (BASNA), 2010 IEEE International Workshop, Page(s): 1 – 8.

VANHALA, E.; Kahkonen, T.; Nikula, U.; Smolander, K. **External influences and integration as requirements in online community development.** Requirements Engineering for Social Computing (RESC), First International Workshop: 2011 , Page(s): 10 – 13

WANG Jun; Jin Xin; Wu Yun-peng. **An empirical study of knowledge collaboration networks in virtual community: Based on wiki.** Management Science and Engineering. ICMSE 2009. International Conference: 2009 , Page(s): 1092 – 1097

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning, and identity.** New York: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E., McDERMOTT, R., SNYDER, .M. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge,** Boston: Harvard Business School Press, 2002.

XIAOMO Liu; Weiguo Fan; Gang Wang; Jian Jiao. **Evaluating user knowledge in large scale online knowledge communities.** Software Engineering and Data Mining (SEDM), 2nd International Conference : 2010 , Page(s): 404 – 409

APÊNDICES

APÊNDICE A – Revisão Sistemática da Bibliografia

Para a realização da revisão sistemática da bibliografia, foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, artigos, sites na Internet e bancos de dados e de teses e dissertações de universidades, nacionais e internacionais. Os principais bancos internacionais de dados utilizados para seleção das referências bibliográficas relativas a comunidades de prática e gestão do conhecimento foram os seguintes: EBSCO, ELSEVIER, EMERALD, SCIENCE DIRECT e WEB OF SCIENCE, IEEEExplore, algumas bases gerais como CAPES e UFSC, conforme Quadro 16:

Título Pesquisado	Bases Gerais	EBSCO	Elsevier	Emerald	Science Direct	Web of Science	IEEExplore	Total
Comunidades de Prática	10						89	89
Gestão de Energia Elétrica		3		6	7	5		27
Gestão de Energia Elétrica e Comercialização			4	1	6	4		15
Gestão do Conhecimento	17	1	1	12	7			38
Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática		4	7	2	1	6		20
Gestão do Conhecimento e Energia Elétrica				5	8			13
Gestão Participativa		1		2	2			5
Gestão Participativa e Energia Elétrica			2	4	3	4		13
Total	27	9	20	32	34	19	89	230

Quadro 16 – Revisão Sistemática de Bibliografia

Fonte: Elaborado pelo autor (maio/2010, outubro/2012)

As referências utilizadas para seleção de artigos nesses bancos de dados e os respectivos números encontrados foram os seguintes, a partir das pesquisas realizadas no ano de 2010, conforme Quadro 1:

1. **Comunidades de prática:** Os objetivos eram identificar pesquisas sobre processos de estruturação de comunidades de prática tanto informais quanto virtuais em organizações do setor elétrico.
2. **Gestão de energia elétrica:** Com relação às buscas relativas à gestão de energia, a intenção era identificar em que medida a utilização de comunidades de prática no setor elétrico apresentaria melhores índices de desempenho operacional dos setores envolvidos nesses processos de compartilhamento de conhecimentos.
3. **Gestão de energia elétrica e comercialização:** Como a demarcação do fenômeno de pesquisa se circunscreve no setor comercial de concessionárias de distribuição de energia elétrica, seria importante identificar alguma aplicação já realizada para verificar em que medida seria possível realizar *benchmarking* a partir de indicadores operacionais.
4. **Gestão do conhecimento:** Com relação à gestão do conhecimento, além de estruturar sua compreensão acerca de suas etapas, foi objetivo verificar em que medida processos de gestão do conhecimento são agentes promotores de implantação de comunidades de prática em concessionárias de distribuição de energia elétrica.
5. **Gestão do conhecimento e comunidades de prática:** Nesse indexador, o objetivo central foi identificar a relação direta da implantação de comunidades de prática a partir de programas de gestão do conhecimento em concessionárias de distribuição de energia elétrica.
6. **Gestão do conhecimento e energia elétrica:** Com referência à gestão do conhecimento e o processo de produção de energia elétrica, o objetivo foi verificar qual a situação das concessionárias de energia elétrica em relação aos processos de gestão do conhecimento e seus desdobramentos para a implantação de comunidades de prática.
7. **Gestão participativa:** No indexador gestão participativa, a pesquisa procurou identificar em que medida os processos

de gestão participativa nas empresas tinham por fundamento as comunidades de prática, sejam elas informais, formais ou virtuais.

8. **Gestão participativa e energia elétrica:** Na relação gestão participativa e energia elétrica, a pesquisa indexada procurou identificar estudos relacionados a processos de gestão participativa em concessionárias de energia elétrica com o objetivo de fazer avançar processos de implantação de comunidades de prática.

Em função do tipo de busca indexada nos bancos de dados internacionais não ser parametrizado, a recuperação de artigos específicos orientados para o setor comercial das empresas distribuidoras de energia elétrica se torna refinada, o que reduz ainda mais as possibilidades de que se encontre uma referência nessa perspectiva.

Por outro lado, os resultados da revisão bibliográfica sistemática reforçam a necessidade de artigos e de trabalhos de pesquisa nessa área, já que o Banco Mundial tem reforçado esse tipo de avaliação diretamente com estruturas de governos de diferentes países. A seguir serão apresentadas, as referências mais relevantes levantadas por tema considerado.

COMUNIDADES DE PRÁTICA

ANDRADE, A. **Comunidades de prática:** estudo de caso. 1. ed. Portugal: Universidade Católica Portuguesa, 2005. Disponível em: www.porto.ucp.pt/feg/docentes/aandrade/.../ComunidadesPratica.pdf. Acesso: Maio - 2010.

O texto trata da análise das condições de acessibilidade, de utilização e de promoção, inerentes a criação de comunidades virtuais, com particular destaque para a comunidade de profissionais da formação.

Palavras-chave: Comunidades de prática. Comunidades virtuais. Conhecimento profissional. Profissionais da formação.

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 35-38, abr.

2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n2/v9n2a03.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

O artigo trata da questão da formação gerencial e destaca dois aspectos que estão estreitamente vinculados a temática de aprendizagem na ação e alternativas para superar as dificuldades referentes à efetividade desses cursos.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Formação gerencial. Desenvolvimento de competências. Aprendizagem na ação. Comunidades de prática.

ARAÚJO, A. O. Rádio-Escola: a comunicação como prática educativa. In: Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 5., 2007, Braga. **Anais...** Braga, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, 2007. Disponível em: <http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/5sopcom/article/view/306/290>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo faz uma análise de como a experiência de rádio-escola, desenvolvida pela ONG Catavento Comunicação e Educação, desde 2004.

Palavras-chave: Rádio-escola. Educação dialógica. Comunicação.

BEJARANO, V. C. et al. Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional. **Journal Technology Management & Innovation**, Santiago, v.1, n. 3, p. 100-106, 2006. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/847/84710311.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo trata da avaliação das possíveis vantagens do uso combinado de equipes e comunidades de prática, com a finalidade principal de melhorar a gestão do conhecimento e a efetividade das equipes e das empresas.

Palavras-chave: Equipes. Comunidades de prática. Gestão do conhecimento.

COSTA, E. O. **Modelo de relação universidade – empresa baseada em comunidades de prática**: projeto espaço interativo. 2009. 124f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)-Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Eliete-Oliveira-Costa.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

O presente estudo propôs um Modelo de relação entre universidade e empresa baseada em comunidade de prática envolvendo pesquisadores, acadêmicos e profissionais de empresas e instituições inovadoras.

Palavras-chave: Espaço interativo. Gestão do conhecimento. Relação universidade-empresa. Gestão da inovação. Comunidade de prática.

COSTA, M. M. M.; STURZA, J. M.; STURZA, R. T. C. O acesso à justiça em debate: **a justiça restaurativa como alternativa para o exercício da cidadania**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina: 2009. Disponível em: www.nepe.ufsc.br/control/artigos/artigo52.pdf. Acesso: Maio - 2010.

Trata do debate a respeito da Justiça Restaurativa relacionada à cidadania.

Palavras-chave: Justiça restaurativa. Acesso a justiça. Cidadania.

ESTEVES, M. et al. **Uso do Second Life em comunidades de prática de programação**. Revista de Ciências da Informação e da Comunicação, Portugal, n. 11, p. 19-31, jul. 2010. Disponível em: http://prisma.cetac.up.pt/19_Uso_Secon_Life_em_Comunidade_Pratica_Programa_cao_Micaela_Esteves_et_al.pdf. Acesso: Maio - 2010.

Nesse artigo apresenta-se uma nova abordagem para o ensino e aprendizagem da programação, no ambiente virtual Second Life, no qual foi criada uma comunidade de prática de programação.

Palavras-chave: Comunidades de prática. Conhecimento. Ensino-aprendizagem. Programação. Second Life.

FLORIANO, P. R. **Gestão do conhecimento em comunidades de prática: a experiência da comunidade da construção.** Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000182v002GC%20em%20Comunidades%20de%20Pratica%20-%20a%20experienc.pdf>. Acesso: Maio -2010.

O artigo teve por objetivo descrever como ocorrem os processos chave da gestão do conhecimento dentro da comunidade da construção de Florianópolis.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Comunidade de prática. Comunidade da construção. Compartilhamento do conhecimento.

FREGONEIS, J. G. P. **Um modelo de gestão do conhecimento em comunidades de prática para capacitação e assessoramento ao professor na área de informática na educação.** 2006. 164f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Acesso: Maio - 2010.

Esta tese apresenta um modelo de gestão do conhecimento em comunidades de prática para fomentar a criação, disseminação e compartilhamento dos conhecimentos relativos a utilização das TICs nos processos educacionais.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Comunidades de prática. Modelo. Professor. Informática. Educação.

HERNANDES, C. A. M. **Fatores críticos de sucesso para o estabelecimento e a operação de comunidades de prática virtuais.** 2003. 128f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação)-Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054624.PDF>. Acesso: Maio - 2010.

O presente trabalho é um estudo exploratório sobre comunidades de prática virtuais.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Comunidades de prática. Comunidades virtuais. Comunidades online. Comunidades de prática virtuais.

ILLERA, J. L. R. Como as comunidades virtuais de prática e de aprendizagem podem transformar a nossa concepção de educação. **Revista de Ciências da Educação**, São Paulo, n. 3, p. 117-124, mai. 2007. Disponível em: <<http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/sisifo03PTConf.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Trata do questionamento de como se gerou uma concepção que inter-relaciona as comunidades (virtuais ou presenciais), a prática quotidiana e a aprendizagem, de forma a ficarem completamente unidas.

Palavras-chave: Comunidades virtuais. Comunidades de prática. Educação. Aprendizagem.

LESSA, E. et al. **O caso de implantação da gestão de competências por processos no operador nacional do sistema elétrico**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://biblioteca.gpi.ufrj.br:8080/xmlui/bitstream/handle/1/182/Lessa%20et%20alli%20-%20Gestao%20de%20Competencias%20por%20Processos%20no%20Operador%20Nacional%20do%20Sist%20Eletrico%20-%20KM%20Brasil%202004.pdf?sequence=1>. Acesso: Maio - 2010.

Trata de um estudo de caso em uma empresa do setor elétrico brasileiro, o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), esse artigo visa à consolidação de um novo método de gestão dos conhecimentos tácitos das organizações.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Processos. Competências. Setor elétrico.

LIMA, J. C. **Gestão de conhecimento em comunidades virtuais de prática:** uma ferramenta baseada nas tecnologias da Web Semântica. 2006. 100p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação)-Instituto de Informática, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2006. Disponível em: http://www.inf.ufg.br/this2/uploads/files/1/ds_Junio.pdf. Acesso: Maio -2010.

Esse texto apresenta uma ferramenta baseada nos princípios da Web Semântica que auxilia a gestão de conhecimento que circula em comunidades virtuais de prática na Web.

Palavras-chave: Comunidades virtuais de prática. Web semântica. Ontologias. Representação de conhecimento.

MOREIRA, A.; PEDRO, L.; ALMEIDA, P. DidaktozOnline: **princípios subjacentes a sua conceitualização e prototipagem para a construção de comunidades de prática**. Portugal: Universidade de Aveiro, 2000. Disponível em: www.nonio.uminho.pt. Acesso: Maio - 2010.

Com esse artigo pretende-se apresentar os princípios teóricos subjacentes a sua conceitualização e prototipagem da ferramenta da DidaktozOnline.

Palavras-chave: Comunidades virtuais de prática. Web semântica. Ontologias. Representação de conhecimento.

MOSCONI, E. P.; ROZENFELD, H.; AMARAL, D. C. **A importância dos portais corporativos para gestão de conhecimentos em comunidades de prática: o caso do PDPNET**. In: Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 1., 2002, São Paulo. **Anais...**São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2002. Acesso: Maio - 2010.

Caracteriza a importância dos portais corporativos para a efetividade da gestão do conhecimento em comunidades de prática, utilizando-se como base uma experiência real.

Palavras-chave: Comunidades de prática. Portais corporativos. Gestão do conhecimento.

PAULUCI, R. et al. Comunidade de prática como ferramenta de foresight: canal prospectar e a indústria brasileira. **Parcerias estratégicas**, Brasília, n. 23, p. 381-396, dez. 2006. Acesso: Maio - 2010.

O presente artigo apresenta a comunidade de prática como ferramenta de construção e desenvolvimento de exercício prospectivo.

Palavras-chave: Comunidades de prática. Prospecção. Exercício prospectivo. Aprendizagem organizacional.

PONTE, J. P. Investigar a nossa própria prática: uma estratégia de formação e de construção do conhecimento profissional. **Revista de Investigación en Didáctica de la Matemática**, v. 2, n. 4, p. 153-180, 2008. Disponível em: www.pna.es/Numeros2/pdf/DaPonte2008_Investigat.pdf. Acesso: Maio - 2010.

O texto discute termos de formação e de construção do conhecimento profissional, para professores de matemática de todos os níveis de ensino e formadores de professores.

Palavras-chave: Comunidades de prática. Construção do conhecimento. Conhecimento profissional.

REICHERT, F. **Modelo de criação de espaços de colaboração em parcerias público-privadas – PPP por meio de comunidades de prática – CoP**. 2008. 327f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)- Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Fernando-Reichert.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

O objetivo da presente tese é a concepção de um modelo de criação de espaços de colaboração em PPP por meio de Comunidades de Prática – CoP.

Palavras-chave: Parceria público-privada. Gestão do conhecimento. Comunidade de prática. Compartilhamento de conhecimentos.

SCHMITT, P. L. Prática jurídica: oportunidade de integrar o acadêmico do curso de direito na atividade profissional. *Caminhos*, Rio do Sul, v. 1, n. 6, p. 147-154, fev./jun. 2006. Disponível em: http://www.unidavi.edu.br/PESQUISA/revista/material_publico/6ed/paulo%20luis%20schmitt.pdf. Acesso: Maio - 2010.

O presente artigo trás alguns enfoques que envolvem as atividades de prática jurídica nos cursos de direito.

Palavras-chave: Prática jurídica. Solução de conflitos. Justiça. Cidadania.

SCHOMMER, P. C. **Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade.** 2005. 344f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)- Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2557>. Acesso: Maio - 2010.

Trata da identificação de programas de relação entre universidade e sociedade orientadas para a valorização e articulação de diferentes saberes de espaços privilegiados de aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Comunidades de prática. Articulação de saberes. Aprendizagem organizacional. Universidade e sociedade.

SILVA, H. F. N. **Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática:** uma proposta metodológica. 2004. 216f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Acesso: Maio - 2010.

Trata-se de uma pesquisa descritiva sobre a criação e o compartilhamento de conhecimentos em comunidade de prática, visando a uma proposta metodológica.

Palavras-chave: Criação de conhecimento. Compartilhamento de conhecimento. Comunidades de prática. Estilos cognitivos.

SILVA, S. L. S. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, mai/ago, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Trata de esforços para trocas de conhecimentos, utilizando-se o relacionamento entre dois formatos de conhecimentos (conhecimento tácito) e (conhecimento explícito) em quatro tipos de conversões do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversões do conhecimento.

SOUZA-SILVA, J. C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 2. P. 176-189, abr. 2009. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902009000200005.pdf. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo teve como objetivo examinar como emergem as comunidades de prática no contexto organizacional. Para levar a cabo nosso propósito de pesquisa, utilizamos a abordagem qualitativa e o estudo de caso do tipo múltiplo como estratégia metodológica.

Palavras-chave: Comunidades de prática. Aprendizagem organizacional. Cultura organizacional de aprendizagem socioprática. Aprendizagem organizacional socioprática. Conhecimento experimental.

SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. **Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 53-65, jul/set. 2009. Disponível: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902007000300005.pdf. Acesso: Maio 2010.

Trata do papel que a refletividade desempenha em ambientes marcados por interações sociais e pelo intercâmbio de experiências conectadas a uma prática.

Palavras-chave: Comunidades de prática. Aprendizagem organizacional. Ação reflexiva. Colaboração reflexiva. Organização de ensino superior privada.

GESTÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

AHMADI-KHATIR, A.; FOTUHI-FIRUZABAD, M.; GOEL, E. Customer choice of reliability in spinning reserve procurement and cost allocation using well-being analysis. **Electric Power Systems Research**, Flórida, v. 79, n. 10, p. 1431–1440, Oct. 2009. Disponível em:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378779609001072>.
Acesso: Maio - 2010.

Esse autor orienta sua discussão para a relação entre o atendimento aos clientes e alocação de custos em serviços de comercialização.

Palavras-chave: Deregulation. Spinning reserve. Well-being. Desired reliability level. Cost allocation. Load shedding.

ALAJLAN, S. A.; SMIAI, M. S.; ELANI, U. A. Effective tools toward electrical energy conservation in Saudi Arabia. **Energy Conversion and Management**, Saudi Arabia, v. 39, n. 13, p. 1337-1349, 1998. Disponível em: <http://ipac.kacst.edu.sa/eDoc/eBook/2416.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo desenvolve uma discussão acerca das tecnologias disponíveis, seus graus de eficiência, eficácia e efetividade.

Palavras-chave: Electrical energy conservation. Electrical efficient equipment. Building insulation materials. Energy technology. Bioclimatic charts Supporting tools.

AL-GHANIN, A. A statistical approach linking energy management to maintenance and production factors. **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, Palestine, v. 9, n. 1, p. 25-37, 2003. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/1355-2511.htm>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo apresenta os resultados de análise estatísticas para identificar variáveis relacionadas a gestão de distribuição de energia elétrica e sua relação com processos de manutenção.

Palavras-chave: Statiscs. Energy management. Maintenance. Production.

ALSAYEGH, O.; ALHAJRAF, S.; ALBUSAIRI, H. Grid-connected renewable energy source systems: Challenges and proposed management schemes. **Energy Conversion and Management**, Kuwait, v. 51, n. 8, p. 1690–1693, Aug. 2010. Disponível em:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0196890409004920>.
Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo identifica as mudanças nos sistemas “smart grids” na estrutura dos sistemas de gestão das concessionárias de energia elétrica.

Palavras-chave: Grid connection challenges. Instability. Monitoring and control. Vertically integrated power system.

BAKOS, G. C. Improved energy management method for auxiliary electrical energy saving in a passive-solar-heated residence. **Energy and Buildings**, Greece, v. 34, n. 7, p. 699–703, Aug. 2002. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378778801001359>. Acesso: Maio-2010.

Esse artigo procura estabelecer as relações dos níveis de desempenho entre os sistemas auxiliares de calor utilizando sistemas de energia elétrica, mas sem referências as comunidades de prática.

Palavras-chave: Auxiliary heating system. Optimal control. Passive-solar-heated system. Electrical energy saving.

BAXTER, L.; HIRST, H.; HADLEY, S. Strategies to address transition costs in a restructuring electricity industry. **Energy Policy**, Paris, v. 25, n. 5, p. 481-490, Abr. 1997. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V2W-3SN6MNX-D/2/8b44ae40b3c9674f94283a1ac8bc022e>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo discute as consequências potenciais da transição de custos, na transformação e geração de energia elétrica.

Palavras-chave: Restructuring. Transition costs. US electricity industry.

BIROL, F. Energy economics: a place for energy poverty in the agenda? **The Energy Journal**, Paris, v. 28, n. 3, p. 1-6, 2007. Disponível em: <http://www.americancorners.or.kr/articlealert/enpq/en7046.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Aborda o sistema energético mundial e os três grandes desafios estratégicos para as próximas décadas: o risco crescente de interrupções no fornecimento de energia; a ameaça de danos ambientais causados pela produção e utilização de energia e escassez energética persistente.

Palavras-chave: Energy system. Energy economics. Global energy.

BRYANT, J. A.; CARLSON, K. Short term energy monitoring: a road to long term energy savings? **Facilities**, v. 20, n. 10, p. 303-313, 2010. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/0263-2772.htm>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo sugere meios e formas mais eficientes de contratação e gestão de energia elétrica.

Palavras-chave: Conservation. Energy industry. Energy management. Facilities management. Performance.

CANDU, M.; MELLA, J.; SPIEGELBERG-PLANER, R. Improving economic performance. **Nuclear Plant Journal**, Estados Unidos, p. 25-32, Jan. 2005. Disponível em: <http://www.NPJOnline.com>. Acesso: Maio - 2010.

Aborda sobre a execução de diversas atividades na engenharia e nas práticas de gestão para melhorar o desempenho econômico.

Palavras-chave: Improving economic. Performance. Nuclear plant.

CHUNG, T. S.; ZHANG, S. H.; YU, C. H.; WONG, K. P. Electricity market risk management using forward contracts with bilateral options. **Generation, Transmission & Distribution**, Canadá, v. 150, n. 5, Set. 2003. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/servlet/opac?punumber=2195>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo trata de contratos com opções bilaterais.

Palavras-chave: Electricity markets. Risk management. Forward contract.

DENG, S-J. Valuation of investment and opportunity-to-Invest in power generation assets with spikes in electricity price. **Managerial Finance**, Atlanta, v. 31, n. 6, p. 95-115, 2005. Disponível em: http://www2.isye.gatech.edu/~deng/publication/workpaper/realasset_mgrfinance1.pdf. Acesso: Maio - 2010.

Nesta publicação são descritas as implicações do preço da energia elétrica na capacidade de investimento.

Palavras-chave: Investment. Power generation. Risk management.

DOVEY, K. The role of trust in innovation. **The Learning Organization**, Sydney, v.16, n. 4, p. 311-325, 2009. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm. Acesso: Maio - 2010.

Esse autor desenvolve uma compreensão do papel dos processos de aprendizagem colaborativa na inovação e nas estratégias das organizações.

Palavras-chave: Trust. Innovation. Social capital. Leadership. Learning processes. Competitive strategy.

EKMAN, C. K.; JENSEN, S. H. Prospects for large scale electricity storage in Denmark. **Energy Conversion and Management**, Denmark, v. 51, n. 6, p. 1140–1147, jun. 2010. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0196890409005299>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo apresenta uma versão das tecnologias de armazenamento de energia elétrica para grandes sistemas de potência.

Palavras-chave: Energy storage. Electricity storage. Energy management.

FINON, D. Incentives to invest in liberalised electricity industries in the North and South: Differences in the need for suitable institutional arrangements. **Energy Policy**, Paris, v. 34, n. 5, p. 601–618, Marc. 2006. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V2W-4HWXM4N-3/2/a5b97dd82135b035d7faadd171da165b>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo analisa as deficiências de estruturas de incentivos de investimento em indústrias desreguladas.

Palavras-chave: Power industry. Market failure. Investment.

GARCÉS, P. N.; CONEJO, F. Weekly self-scheduling, forward contracting, and offering strategy for a producer. **Transactions on Power Systems**, New Jersey, v, 25, n. 2, p. 657-666, Maio 2010. Disponível em: http://www.uclm.es/area/gsee/Archivos%20Pag-web/docencia/Mercados/Reading5b___GarcesConejo.pdf. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo procura melhorar a metodologia sobre unidades de produção, tipos de contratos e períodos de fornecimento de energia elétrica.

Palavras-chave: Offering strategy. Risk management. Stochastic programming. Weekly forward contracting. Weekly self-scheduling.

JECHOUTEK, K. G.; LAMECH, R. New directions in electric power financing. **Energy Policy** Washington, v. 23, n. 11, p. 941-953, Nov. 1995. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/030142159500100X>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo discute a necessidade de projetos independentes serem garantidos por um horizonte de longo prazo, com perspectivas de financiamento do referido setor numa estrutura de mercado aberto.

Palavras-chave: Electric power. Financing. Open market.

LIU, M.; WU, F. F.; NI, Y. A Survey on Risk Management in Electricity Markets. In: IEEE Power Engineering Society General Meeting, 2006, Montreal. **Anais...** Montreal: IEEE, 2006. Disponível em: <http://hub.hku.hk/bitstream/10722/45907/1/128661.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo introduz técnicas de gestão de riscos aplicadas ao mercado de gestão de energia elétrica.

Palavras-chave: Electricity market. Hedging. Portfolio optimization. Risk management.

LIU, M. Wu, F. F. Risk management in a competitive electricity Market. **International Journal of Electrical Power & Energy Systems**, Hong Kong, v. 29, n. 9, p. 690-697, Nov. 2007. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142061507000610>> Acesso: Maio - 2010.

Esta pesquisa analisa os ambientes e riscos do mercado de energia elétrica.

Palavras-chave: Risk management. Mean-variance portfolio theory. Value at risk.

LONGMAN, M. A systematic approach to power chain management. **Plant Engineering**, New York, p. 42-44, Jul. 2008. Disponível em: <http://www.plantengineering.com/search/search-single-display/a-systematic-approach-to-power-chain-management/9dc29dee8c.html>. Acesso: Maio - 2010.

Aborda questões relacionadas a indústrias de energia intensiva, tais como: petróleo químicos, água / esgoto, papel e celulose. Destaca que a eletricidade tornou-se um negócio importante e que a gestão eficaz da cadeia de energia é essencial para realizar os objetivos de sustentabilidade.

Palavras-chave: Energy-intensive. Electricity market. Power industry.

MEISSNER, E.; RICHTER, G. Battery monitoring and electrical energy management precondition for future vehicle electric power systems. **Journal of Power Sources**, Hannover, v. 116, p. 79-98, 2003. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378775302007139>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo identifica meios de monitoramento de processos de gestão de energia elétrica.

Palavras-chave: Automotive battery. SLI. Vehicle electric power system. Battery Monitoring. State-of-charge (SOC). State-of-health (SOH). Battery Management. Energy Management.

MOSQUERA, N.; RENESES, R.; SANCHEZ-UBEDA, E. F. Medium-term risk analysis in electricity markets: a decision-tree approach. **International Journal of Energy Sector Management**, Madrid, v. 2, n. 3, p. 318-339, 2008. Disponível em: www.emeraldinsight.com/1750-6220.htm. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo tem por objetivos analisar em termos de riscos de curto prazo a geração de energia elétrica por concessionárias em ambientes competitivos.

Palavras-chave: Decision trees. Risk analysis.

NAKAMURA, M.; NAKASHIMA, T.; NIIMURA, T. Electricity markets volatility: estimates, regularities and risk management applications. **Energy Policy**, Vancouver, v. 34, n. 14, p. 1736-1749, Sep. 2006. Disponível em: http://strategy.sauder.ubc.ca/nakamura/nakamura_energy_policy_2006.pdf. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo considera certas hipóteses do preço da eletricidade usando dados do Mercado. O tipo de volatilidade é função do método de distribuição de energia elétrica.

Palavras-chave: Electricity markets. Volatility. Risk management.

NEUBAUER, F.; WESTMAN, E.; FORD, A. Applying planning models to study new competition: Analysis for the Bonneville Power Administration. **Energy Policy**, Washington, v. 25, n. 3, p. 273-280, Feb. 1997. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421596001395>. Acesso: Maio - 2010.

Esse estudo identifica os efeitos do processo de desregulação do setor elétrico numa perspectiva de longo prazo, orientados para benchmarking.

Palavras-chave: Electric power planning. Simulation applications. Deregulation.

OKADA, K. et al. Impact Analysis of Reliability Management in the Competitive Electricity Market. **Electric Power Engineering**, v. 99, n. 70, p. 13-18, 1999. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fiel5%2F6626%2F17680%2F00826566.pdf%3Farnumber%3D826566&authDecision=-203>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo apresenta resultados da análise de impacto de gestão de energia elétrica em mercados competitivos.

Palavras-chave: Nodal pricing. Transmission congestion. Reliability management. Contingency analysis. Competitive electricity market.

PEDERSEN, S. S.; MO, B. Risks and Risk Management for competitive Electricity Markets. In: International Symposium Congestion Management in a Market Environment. 2005. **Anais...Texas: IEEE**, Oct. 2005. Disponível em: <http://www.cigre-c5.org/Site/Publications/download/2005%20San%20Antonio%20-%20TF%20C5-2%20ID45VER59.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo apresenta a relação entre estratégias de gestão de riscos e problemas operacionais.

Palavras-chave: Risk Management. Market solutions. Congestion Risks. Organisation and Ownership. Market Power.

TAPAS, K.; ROCHA, P.; BABAYIGIT, C. A matrix game model for analyzing FTR bidding strategies in deregulated electric power markets. **Electrical Power and Energy Systems**, Flórida, v. 32, p. 760–768, 2010. <http://www.eng.usf.edu/~das/papers/ftrbids.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo desenvolve a compreensão do processo de desregulação do mercado de energia elétrica e suas estratégias operacionais.

Palavras-chave: Deregulated electricity markets. Financial transmission rights. Matrix game FTR settlement.

XIAO-HONG, Z. Electricity demand side management and its different promotion measures. In: Power and Energy Engineering Conference, 1., 2009. **Anais...** Asia-Pacific: APPEEC, Mar. 2009. Disponível em: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=4918326. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo procura analisar os problemas relativos ao gerenciamento de demanda de energia elétrica através de medidas de promoção comercial.

Palavras-chave: Demand side management (DSM). Load curve. Energy efficiency. Project management.

YANG, Y. The exploration and study of marketing management strategy in electricity enterprise. In: International Conference on Electricity Distribution. 3. 2008. **Anais...** China: IEEE Xplore, Dez. 2008. Disponível em: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=5211734. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo busca explorar e pesquisar os procedimentos de implantação de estratégias de mercado em concessionárias de energia elétrica.

Palavras-chave: Electricity marketing. Electricity enterprise management. Electricity market.

ZHOU, H.; NIU, W.J.; WANG, Y. **Discriminant analysis of clients' credit management In electricity market.** China: Transmission and Distribution Conference & Exhibition, 2005. Disponível em: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=1546953. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo faz uma análise de crédito do processo de gerenciamento dos clientes.

Palavras-chave: Credit of electric customers. Electricity fare collection. ANFIS. Credit rank. Discriminant model.

GESTÃO DE ENERGIA ELÉTRICA E COMERCIALIZAÇÃO

AGGARWAL, S. K.; SAINI, L. M.; KUMAR, A. Price forecasting using wavelet transform and LSE based mixed model in Australian electricity Market. **International Journal of Energy Sector Management**, v. 2, n. 4, p. 521-546, maio 2008. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1754038&show=pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo trata da previsão do preço como uma técnica de gestão de riscos em mercados de energia elétrica desregulados, tendo por objetivos propor uma técnica híbrida usando regressão linear para prever perfis de previsão de preços em mercados de energia elétrica.

Palavras-chave: Austrália. Correlation analysis. Demand forecasting. Electricity industry. Financial forecasting. Volatility.

AMJADY, N.; KEYNIA, F. Application of a new hybrid neuro-evolutionary system for day-ahead price forecasting of electricity markets. **Applied Soft Computing**, v. 10, n. 3, p. 784-792, jun. 2010. Disponível em: <http://www.mendeley.com/research/application-new-hybrid-neuroevolutionary-system-dayahead-price-forecasting-electricity-markets>. Acesso: Maio - 2010.

Nesse artigo uma nova estratégia de previsão é proposta numa perspectiva de previsão de preços, a partir de redes neurais.

Palavras-chave: Hybrid neuro-evolutionary system. Neural network. Evolutionary algorithm. Price forecast.

ARANDA, E.; PEDREGAL, P. A variational problem in electricity markets. **Nonlinear Analysis: Real World Applications**, v. 11, n. 3, p. 2044-2055, jun. 2010. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1468121809002132>. Acesso: Maio - 2010.

Esse autor desenvolve uma compreensão dos níveis ótimos de políticas orientadas para o Mercado de energia elétrica.

Palavras-chave: Electricity market. Variational problems. Optimization.

CARRARETTO, C.; ZIGANTE, A. Interaction among competitive producers in the electricity market: An iterative market model for the strategic management of thermal power plants. **Energy**, v. 31, n. 15, p. 3145-3158, Dec. 2006. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360544206000545>. Acesso: Maio - 2010.

Nesse artigo a atenção está orientada para o problema da otimização dos processos de gestão em concessionárias que produzem e distribuem energia termoeleétrica.

Palavras-chave: Energy market. Thermal power plants. Nash equilibrium. Optimization.

CHAPMA, D. et al. Market efficiency, competition, and communication in electric power markets: experimental results. **Ecological Economics**, v. 48, n. 3, p. 317-327, mar. 2004. Disponível em: <http://ideas.repec.org/a/eee/ecolec/v48y2004i3p317-327.html>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo apresenta resultados experimentais do processo de comunicação na eficiência do processo competitivo no mercado de energia elétrica.

Palavras-chave: Electricity. Restructured markets. Competition. Market power. Antitrust.

COETZEE, R. P. The effective management of electricity sales and supply to domestic consumers in developing countries. In: International Conference on Energy Management and Power Delivery. 1995. Singapore. **Proceedings...** Singapore: Energy Management and Power Delivery, nov. 1995. p. 313-316. Disponível em: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=500745. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo descreve a implementação em grande escala de um programa na África do Sul, utilizando variáveis relativas a implementação do sistema e dados de faturamento.

Palavras-chave: Electricity. Management. Supply consumers.

DAVENPORT, T. H.; VÖLPEL, S. C. **The rise of knowledge towards attention management.** Journal of Knowledge Management, v. 5, n. 3, p. 212–222, 2001. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883737>>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo procura estabelecer a relação entre o processo de produção do conhecimento e sua respectiva gestão.

Palavras-chave: Knowledge management. Organizational structure. Projects.

ELKARM, F. Load research as a tool in electric power system planning, operation, and control: the case of Jordan. **Energy Policy**, v. 36, n. 5, p.1757–1763, maio. 2008. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421508000207>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo apresenta experiências dos esforços desenvolvidos em diferentes sistemas de distribuição, no planejamento e operação dos sistemas de potência na Jordânia.

Palavras-chave: Load research. Demand-side management. Power system planning.

HATTORI, T.; TSUTSUI, M. Economic impact of regulatory reforms in the electricity supply industry: a panel data analysis for OECD countries. **Energy Policy**, v. 32, n. 6, p. 823–832, apr. 2004. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421503000041>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo examina o impacto das reformas regulatórias sobre o preço do suprimento de eletricidade usando informações da OCDE no período de 1987-1999 numa perspectiva de benchmarking.

Palavras-chave: Regulatory reforms. Electricity prices. OECD countries.

KORENEFF, G. et al. Electricity spot price forecasting as a part of energy management in de-regulated power market. In: International Conference on Energy Management and Power Delivery. 1998. Singapore. **Proceedings...** Singapore: Energy Management and Power Delivery, mar. 1998. p. 223-228. Disponível em: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=705516. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo trata de métodos de precisão de preços em processos de compra/venda de energia elétrica.

Palavras-chave: Electricity. Spot Prices. Regulated power market.

KORENEFF, G. et al. Electricity spot price forecasting as a part of energy management in de-regulated power market. In: International Conference on Energy Management and Power Delivery, 98, 1998. Singapore. **Proceedings...** Singapore: EMPD, Mar.1998. Disponível em:

<http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fiel4%2F5663%2F15239%2F00705516.pdf%3Farnumber%3D705516&authDecision=-203>. Acesso: Maio-2010.

O objetivo desse artigo é prever preços de energia elétrica num ambiente de Mercado desregulado.

Palavras-chave: Electricity, Spot Prices. Regulated power market.

MOUNTAIN, D. Imported electricity: a substitute for inputs used by the regional electricity industry. **Journal of Regional Science**, v. 22, n. 1, p. 83-96, feb. 1982. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9787.1982.tb00735.x/abstract>. Acesso: Maio - 2010.

O objetivo desse artigo é quantificar o grau de substituição que existe entre variáveis de compra de energia elétrica entre diferentes comunidades.

Palavras-chave: Imported Electricity. Demand forecasting. Regional industry.

NAGAYAMA, H. Effects of regulatory reforms in the electricity supply industry on electricity prices in developing countries. **Energy Policy**, v. 35, n. 6, p. 3440-3462, jun. 2006. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421506005246>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo examina o impacto das reformas regulatórias sobre o preço do suprimento de eletricidade em 83 países no período de 1985 a 2002.

Palavras-chave: Electricity prices. Regulatory reform. Panel data analysis.

PORKAR, S.; et al. A novel optimal distribution system planning framework implementing distributed generation in a deregulated electricity market. **Electric Power Systems Research**, v. 80, n. 7, p. 828-837, jul. 2010. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378779609003046>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo discute um novo modelo matemático de planejamento de distribuição de energia elétrica envolvendo dois softwares.

Palavras-chave: Distributed generation. Distribution system planning. Distribution company. GAMS-MATLAB interface. Heuristic approach.

SOUZA, F. C.; LEGEY, L. F. L. Brazilian Electricity Market Structure and Risk Management Tools. In: Pes General Meeting, 2008. Pittsburgh. **Proceedings...** Pittsburgh: Power and Energy Society, jul. 2008. p. 1-8. Disponível em: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=4596313. Acesso: Maio - 2010.

Esse autor analisa as causas e consequência da desregulação do Mercado brasileiro de energia elétrica, particularmente com relação ao gerenciamento de riscos.

Palavras-chave: Electricity markets. Power system deregulation. Power markets risk management.

WEN, F. S.; Wu, F. F.; Ni, Y. X. Generation capacity adequacy in the competitive electricity market environment. **International Journal of Electrical Power & Energy Systems**, v. 26, n. 5, p. 365-372, jun. 2004. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142061503001339>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo inicia a revisão, avaliação e discussão de questões relativas a capacidade de geração de energia elétrica num ambiente competitivo.

Palavras-chave: Deregulation. Electricity market. Market failure. Regulation. Generation capacity deficiency. Investment. Installed capacity market. Capacity payment.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

ALWIS, R. S.; HARTMANN, E. The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 1, p.133–147, 2008. Disponível em: <http://lpis.csd.auth.gr/mtpx/km/material/jkm-12-1a.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

O objetivo deste artigo é examinar a utilização do conhecimento tácito dentro de uma organização de inovação, a partir do compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: Knowledge management. Tacit knowledge.

BAILEY, C.; CLARKE, M. How do managers use knowledge about knowledge management? **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 3, p. 235-243, 2000. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883708&show=html>. Acesso: Maio - 2010.

Nesse artigo é dada importância entre a relação dos objetivos organizacionais e dos interesses pessoais, e seus impactos sobre as organizações.

Palavras-chave: Knowledge management. Influence. Effectiveness. Organizational change. Innovation.

BECERRA-FERNANDEZ, I. The role of artificial intelligence technologies in the implementation of People-Finder knowledge management systems. **Knowledge-Based Systems**, v. 13, n. 5, p. 315-320, 2000. Disponível em: <http://kplab.tuke.sk/hardwiki-mz/images/c/c1/Clanok3.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo discute os resultados de aprendizagem obtidos por um sistema de recuperação de busca baseados em conhecimentos operacionais.

Palavras-chave: Knowledge management. Knowledge management systems. People-Finder systems.

CAMPBELL, L.; FINCH, E. Customer satisfaction and organisational justice. **Facilities**, v. 22, n. 7/8, p. 178-189, 2004. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=844405&show=html>. Acesso: Maio - 2010.

Esse estudo procura relacionar a satisfação do cliente numa organização numa perspectiva de justiça organizacional.

Palavras-chave: Facilities. Decision making. Customer satisfaction. Service industries.

DESPRES, C.; CHAUVEL, D. Knowledge management(s). **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, p. 110-120, 1999. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/htmlOutput/Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/2300030202.html>. Acesso: Maio-2010.

Esse artigo avalia o desenvolvimento no campo da gestão do conhecimento a partir de 1990, argumentando que a fragmentação do conhecimento é uma problema para a gestão do conhecimento nas organizações.

Palavras-chave: Best practices. Knowledge mapping. Knowledge management.

GOH, A. L. S. Harnessing knowledge for innovation: an integrated management framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 4, p. 6-18, 2005. Disponível em:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1509667>.
Acesso: Maio - 2010.

O objetivo desse artigo é examinar, desenvolver e estabelecer o entendimento do processo de inovação em gestão do conhecimento nas organizações.

Palavras-chave: Innovation. Knowledge management. Knowledge sharing. Knowledge processes.

HARGADON, A. B. Brokering knowledge: Linking learning and innovation. **Research In Organizational Behavior**, v. 24, p. 41-85, 2002. Disponível em: <http://www.mendeley.com/research/brokering-knowledge-linking-learning-and-innovation>. Acesso: Maio - 2010.

O artigo apresenta um modelo de inovação, que mostra como as organizações estão recombinação suas rotinas de inovação sobre conhecimento de formas diferentes.

Palavras-chave: Brokering Electricity. Linking learning. Innovation.

JAKUBIK, M. Experiencing collaborative knowledge creation processes. **The Learning Organization**, v. 15, n. 1, p. 5-25, 2008. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1642026&show=pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo discute como pessoas aprendem e criam conhecimentos em comunidades de prática, tendo como objetivos centrais incrementar a participação de pessoas que queiram ter a compreensão do processo de criação de conhecimento.

Palavras-chave: Communities. Action research. Knowledge creation.

KRENG, V. B.; TSAI, C. M. The construct and application of knowledge diffusion model. **Expert Systems with Applications**, v. 25, n. 2, p. 177-186, aug. 2003. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS0957417403000459&rct=j&q=The%20construct%20and%20appli>

cation%20of%20knowledge%20diffusion%20model&ei=BAV5TqShG4nq0gH2sqyJDA&usg=AFQjCNG1qj8L2ZrzzM6GHjSXeuilhfw7Mg&sig2=IGgpFGIdHTnLxBwX-XB0Zg&cad=rja. Acesso: Maio - 2010.

Esse estudo está baseado em estruturas de difusão de produção de conhecimento, propondo ao final um modelo a partir de estudo de caso.

Palavras-chave: Knowledge diffusion model. Knowledge value. Enterprise benefits.

LIN, C-P. To share or not to share: modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. **Personnel Review**, v. 36, n. 3, p. 457-475, 2007. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1602304&show=pdf>. Acesso: Maio - 2010.

O objetivo desse artigo é demarcar a importância do processo de compartilhamento de conhecimento, incluindo grupos de trabalho, tarefas independentes, e grupos de apoio a decisão de forma colaborativa e participativa.

Palavras-chave: Knowledge sharing. Knowledge management systems.

MAERTENSSON, M. A critical review of knowledge management as a management tool. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 3, p. 204-216, 2000. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883705>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo faz uma extensiva revisão sobre gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Knowledge management. Knowledge. Strategy.

MAKRIDAKIS, S. Factors affecting success in business: Management theories/tools versus predicting changes. **European Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 1-20, Feb. 1996. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263237395000437>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo enfatiza a importância do processo educacional e motivacional corporativo no staff de uma empresa, gerando avanços no processo industrial.

Palavras-chave: Success in Business. Predicting Changes. Management.

MCCALL, H.; ARNOLD, K.; SUTTON, S. G. Use of knowledge management systems and the impact on the acquisition of explicit knowledge. **Journal of Information Systems**, v. 22, n. 2, p. 77-101, 2008. Acesso: Maio - 2010.

O estudo constata que os usuários dos sistemas de gestão do conhecimento melhoram seu desempenho quando tem acesso a sistemas específicos de documentação de processos operacionais e de seleção de materiais, reduzindo não conformidades.

Palavras-chave: Knowledge management systems. Knowledge management. Declarative knowledge. Explicit knowledge. Knowledge acquisition. Knowledge transfer. ACT-R theory.

PEÑA, N. Knowledge networks as part of an integrated knowledge management approach. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 5, p. 469-478, 2002. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883787&show=html>. Acesso: Maio -2010.

Esse artigo apresenta um estudo sobre porque, como e quando um membro de uma rede de conhecimentos melhora a partir de evidências empíricas a formação de redes inter-organizacionais nas redes de conhecimento intensivo das indústrias

Palavras-chave: Integration. Knowledge. Knowledge management. Networks.

ROLLAND, C.; NURCAN, S.; GROSZ, G. A decision-making pattern for guiding the enterprise knowledge development process. **Information and Software Technology**, v. 42, n. 5, p. 313-331, 2000. Disponível em:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950584999000890>.
Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo procura identificar padrões de apoio a decisão que podem orientar processos de gestão do conhecimento nas organizações.

Palavras-chave: Decision making. Enterprise knowledge engineering. Guidance. Change process.

RYAN, J. J. C. H. Knowledge management needs security too. **Vine**, v. 36, n. 1, p. 45 – 48, 2006. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1550791&show=html>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo reforça os conflitos decorrentes de como fazer a gestão dos interesses relativamente a proteção do conhecimento nas organizações.

Palavras-chave: Knowledge management. Data security codification.

SAITO, A.; UMEMOTO, K.; IKEDA, M. A strategy-based ontology of knowledge management technologies. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 97-114, 2007. Disponível em: <http://lpis.csd.auth.gr/mtpx/km/material/JKM-11-1a.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

O objetivo desse artigo é distinguir e descrever tecnologias de gestão do conhecimento em relação ao seu suporte estratégico.

Palavras-chave: Knowledge management. Technology-led strategy. Communication technologies. Information operations. Cataloguing.

STYHRE, A. Knowledge management beyond codification: knowing as practice/concept. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 5, p. 32–40, 2003. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883832&show=html>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo descreve que na base de cada prática existe um tipo de conhecimento que precisa ser identificado, e que não pode ser descartado para a perfeita gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Knowledge. Knowledge management.

UKKO, J.; TENHUNEN, J.; RANTANEN, H. Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. **International Journal of Production Economics**, v. 110, n. 1-2, p. 39-51, oct. 2007. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527307000801>.

Acesso: Maio - 2010.

Essa pesquisa ressalta os impactos da avaliação de desempenho em gestão de lideranças.

Palavras-chave: Performance measurement. Management. Leadership. Balanced Scorecard. Impact.

WELCH, J. Exclusive interview with Jack Welch: former ge legend talks about sarbanes-oxley, leadership and learning. **Strategic Direction**, v. 20, n. 3, p. 6-8, 2004. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0258-0543&volume=20&issue=3&articleid=869425&show=html>.

Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo discute o processo de gestão da empresa General Electric quando Jack Welch conseguiu elevar o faturamento em alguns bilhões de dólares o seu mercado potencial.

Palavras-chave: General electric. Leadership, Learning. Management styles. Succession planning.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMUNIDADES DE PRÁTICA

AKOUMIANAKIS, D. Practice-oriented toolkits for virtual communities of practice. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 22, n. 3, p. 317-345, 2009. Disponível em:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1786422&show=html>. Acesso: Maio - 2010.

O objetivo desse artigo é discutir as práticas de colaboração de grupos virtuais de trabalho baseados em conhecimentos para produção de artefatos coletivos.

Palavras-chave: Virtual organizations. Knowledge management. Software tools. Computer software. Partnership.

BOURHIS, A.; DUBÉ, L. Structuring spontaneity: investigating the impact of management practices on the success of virtual communities of practice. *Journal of Information Science*, Montreal, v. 36, n. 2, p. 175-193, 2010. Disponível em: <http://jis.sagepub.com/content/36/2/175.abstract>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo avalia melhorias de desempenho a partir de práticas de gestão.

Palavras-chave: Collaborative technologies. Knowledge management. Knowledge sharing. Management support. Virtual community of practice.

CADIZ, D.; GRIFFITH, T.L.; SAWYER, J. E. Experienced Community of Practice and Knowledge Transfer in a Science/Technology Company. In: International Conference on System Sciences, 39., 2006, Hawaii. **Proceedings...** Hawaii: HICSS, Jan. 2006. Disponível em: <http://www.computer.org/comp/proceedings/hicss/2006/2507/07/250770147b.pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo identifica práticas organizacionais e ferramentas tecnológicas para comunidades experienciadas por indivíduos isoladamente.

Palavras-chave: Community of Practice. Transfer Knowledge sharing. Technology company.

CORSO, M.; GIACOBBE, A.; MARTINI, A. Designing and managing business communities of practice. *Journal of Knowledge*

Management, v. 13, n. 3, p.73-89, 2009. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1793714&show=html>. Acesso: Maio - 2010.

O propósito desse artigo é orientar a criação de um modelo de evolução de negócios a partir de comunidades de prática em termos de aprendizagem e processos de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Working practices. Knowledge management. Case studies. Governance.

GIM, K.; HEYDT, G. T.; PALAIS, J. E-Learning opportunities for electric power engineers. *Transactions on Power Systems*, Atlanta, v. 22, n. 3, 1382-1383, Aug. 2007. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fiel5%2F59%2F4282002%2F04282043.pdf%3Farnumber%3D4282043&authDecision=-203>. Acesso: Maio - 2010.

1. ESSE ARTIGO DISCUTE AS POTENCIALIDADES DO ENSINO A DISTÂNCIA PARA CONCESSIONÁRIAS DE ENERGIA ELÉTRICA EM DUAS EMPRESAS NA AMÉRICA DO NORTE.

2.

Palavras-chave: Continuing education. E-learning. Power engineering education.

HELL, M.; COSTA, P.; GOMIDE, F. Participatory Learning in Power Transformers Thermal Modeling. *Transactions on Power Delivery*, v. 23, n. 4, p. 2058–2067, Oct. 2008. Disponível em: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=4558847. Acesso: Maio - 2010.

Nesse artigo é desenvolvida uma nova abordagem da aprendizagem colaborativa a partir de redes neurais difusas.

Palavras-chave: Nonlinear modeling. Participatory learning. Power transformers. Thermal modeling.

HUANG, N. T.; WEI, C. C.; CHANG, W. K. Knowledge management: modeling the knowledge diffusion in community of practice. *Kybernetes*, v. 36, n. 5/6, p. 607-621, 2007. Disponível em:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1611116>.

Acesso: Maio - 2010.

O objetivo desses autores é demonstrar que o fenômeno da difusão do conhecimento pode ser otimizado a partir das comunidades de prática.

Palavras-chave: Knowledge management. Modelling. Programming. Knowledge transfer.

KÄHKÖNEN, T. Agile methods for large organizations: building communities of practice. In: Agile Development Conference, 4., 2004. Salt Lake City. **Proceedings...** Salt Lake City: Agile, 2004. Disponível em: <http://agile2004.agilealliance.org/files/RP2-1.pdf>. Acesso: Maio-2010.

Esse artigo aborda três métodos de workshop orientados grupos de multiusuários.

Palavras-chave: Communities of Practice. Organizations, Agile Methods.

KENFACK, C. Modeling Community of Practices Using Intelligent Agents. In: International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design, 11., 2007, Melbourne, Australia. **Proceedings...** Melbourne: CSCWD, Apr. 2007. Disponível em: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=4281465.

Acesso: Maio - 2010.

Nesse artigo é apresentada uma proposta de especificação de comunidades de prática em funcionamento.

Palavras-chave: Multi-agents Systems (MAS). Knowledge. CoPs. Agent. Cooperation. Interaction protocol.

LI, Z.; LI, J.; LI, M. Research on factors influencing knowledge transfer and managerial mechanisms in the community of practice. In: Workshop on Power Electronics and Intelligent Transportation System, 8., 2008, Guangzhou. **Proceedings...** Guangzhou: PEITS, Aug. 2008.

Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fiel5%2F4634794%2F4634795%2F04634916.pdf%3Farnumber%3D4634916&authDecision=-203>. Acesso: Maio-2010.

O objetivo desse artigo é identificar fatores significantes que influenciam na habilidade de transferir conhecimento para uma comunidade de prática.

Palavras-chave: Community of Practice, Transfer Knowledge, Management Mechanisms.

LIN, Y.; BEYERLEIN, M. M. Communities of practice: a critical perspective on collaboration. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, v. 12, p. 53-79, 2006. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/books.htm?issn=1572-0977&volume=12&chapterid=1761479&show=abstract>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo discute sugestões para integrar níveis de colaboração entre pesquisa e interação social a partir de comunidades de prática.

Palavras-chave: Communities of practice, critical perspective, collaboration

MIDGLEY, G.; OCHOA-ARIS, A. Visions of community for community OR. *Omega*, Japão, v. 27, n. 2, p. 259-274, Apr. 1999. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048398000449>. Acesso: Maio - 2010.

O propósito desse artigo é abrir espaço para debates sobre as visões normativas de comunidades sobre outras comunidades de prática.

Palavras-chave: Community operational research. Critical management science. Community. Politics. Historical investigation; Participative democracy.

PAVLIN, S. Community of practice in a small research institute. *Journal of Knowledge Management*, v. 10, n. 4, p. 136-144, 2006. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1562729>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo avaliar uma comunidade de prática de uma pequena empresa, a partir do seu processo de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Knowledge management. Small enterprises.

ROUSER, K.; DORSEY, A. Strong Threads of Learning: Knowledge Transfer Within Communities of Practice. In: Engineering Management Conference, 3., 2003, New York. **Proceedings...** New York: IEMC, Nov. 2006. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fstamp%2Fstamp.jsp%3Ftp%3D%26arnumber%3D1252248&authDecision=-203>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo avalia os resultados de programas de transferência de conhecimento em comunidades de prática.

Palavras-chave: Community of Practice. Learning Knowledge and Transfer.

SEUFERT, A.; KROGH, G. V.; BACH, A. **Towards knowledge networking.** *Journal of Knowledge Management*, v. 3, n. 3, p. 180–190, 1999. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1506518&show=pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Nesse artigo é descrita uma visão integrada de gestão de rede combinada com gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Networks. Knowledge management.

SMITH, A. Community relations: How an entire industry can change its image through proactive local communications. *Journal of Communication Management*, v. 7, n. 3, p. 254–264, 2003. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1524236>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo investiga como as mudanças estruturais na indústria tem impactado as relações comunitárias, a partir do reconhecimento dos projetos em desenvolvimento.

Palavras-chave: Community. Corporate social responsibility. Guidance. Environment. Construction. Citizenship. Building. Best practice. Resources.

VRIJ, N.; HELMS, R. Application of a Community of Practice to improve knowledge sharing in offshoring relations. In: International Conference on Database and Expert Systems Applications, 17., 2006, Krakow. **Proceedings...** Krakow: DEXA, 2006. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fstamp%2Fstamp.jsp%3Ftp%3D%26arnumber%3D1698327&authDecision=-203>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo apresenta uma aplicação de comunidades de prática, sustentada por um portal de compartilhamento de conhecimento que visa melhorar práticas de trabalho numa empresa de engenharia.

Palavras-chave: Community of Practice. Knowledge sharing, Expert Systems.

YAM, R. C. M. et al. Enhancement of maintenance management through benchmarking. **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, v. 6, n. 4, p.224–240, 2000. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843264&show=html>. Acesso: Maio-2010.

Nesse artigo é realizado a avaliação de benchmarking de gestão de um sistema de manutenção.

Palavras-chave: Maintenance. Benchmarking. Decision making. Energy industry. Utilities.

ZARRAGA-OBERTY, C.; SAA-PEREZ, P. Work teams to favor knowledge management: towards communities of practice. **European Business Review**, v. 18, n. 1, p. 60-76, 2006. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1532767>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo ressalta que a gestão do conhecimento só ocorre efetivamente num ambiente de comunidades de prática.

Palavras-chave: Team working. Knowledge management.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E ENERGIA ELÉTRICA

AZEVEDO, F. et al. A long-term risk management tool for electricity markets using swarm intelligence. **Electric Power Systems Research**, v. 80, n. 4, p. 380-389, Apr. 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378779609002338>>. Acesso em: jun. 2010.

Esse artigo aborda o envolvimento ideal nos mercados da eletricidade derivados de um produtor de energia para se proteger contra a volatilidade do preço da piscina.

Palavras-chave: Mercado de energia elétrica. Otimização. Gestão de riscos.

BLOSE, J. E.; TANKERSLEY, W. B. Linking dimensions of service quality to organizational outcomes. **Managing Service Quality**, v. 14, n. 1, p.75–89, 2004. Disponível em: <http://uwf.edu/wtankers/resources/Tankersley8.pdf>. Acesso em: Jun. 2010.

O objetivo deste artigo é verificar em que medida a qualidade dos serviços influi diretamente nos resultados operacionais das organizações

Palavras-chave: Benchmarking. Qualidade dos serviços. Resultados organizacionais.

CESAROTTI, V.; SILVIO, B.; INTRONA, V. Energy budgeting and control: a new approach for an industrial plant. **International Journal of Energy Sector Management**, v. 3, n. 2, p.131-156, 2009. Disponível em:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1795799&show=html>.

Acesso em: Jun. 2010.

O objetivo desse artigo é melhorar os métodos de planejamento e controle de orçamento de plantas industriais em eficiência energética.

Palavras-chave: Consumo de energia na indústria. Consumo de energia. Controle de orçamento. Previsão. Eletricidade.

CHRISTOFFERSEN, L. B.; LARSEN, B.; TOGEBY, M. Empirical analysis of energy management in Danish industry. *Journal of Cleaner Production*, v. 14, n. 5, p. 516-526, 2006. Disponível em: <<http://www.mendeley.com/research/empirical-analysis-of-energy-management-in-danish-industry/>>. Acesso em: jun. 2010.

Nesse artigo, vamos examinar a prática de gestão de energia na indústria de transformação dinamarquesa. O documento aborda o seguinte: em que medida a gestão de energia é colocada na prática na indústria dinamarquesa?

Palavras-chave: Gestão da energia. Conservação de energia. Motivação organizacional.

COSLOVICH, L. et al. A model for setting and validating sale prices of an electricity trader by means of load shifts. *International Journal of Energy Sector Management*, v. 2, n. 3, p.351-367, 2008. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1750-6220.htm>. Acesso em: Jun. 2010.

O objetivo desse trabalho é identificar os problemas de uma concessionária ao tentar definir e validar os preços de venda da energia elétrica.

Palavras-chave: Energia. Eletricidade. Preços.

EDWARDS, J. S. Knowledge management in the energy sector: review and future directions. *International Journal of Energy Sector Management*, v. 2, n. 2, p.197-217, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1732854&show=html>>.

Acesso em: Jun. 2010.

O objetivo desse artigo é avaliar o estado da arte da gestão do conhecimento no setor de energia elétrica, considerando futuras diretrizes de práticas e pesquisas.

Palavras-chave: Consumo de energia industrial. Sistemas de Informação. Gestão do conhecimento.

FOLEY, A. M. A strategic review of electricity systems models. **Energy**, v. 35, n. 12, p. 4522-4530, Dec. 2010. Disponível: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360544210001866>>. Acesso em: Jun. 2010.

Esse trabalho faz uma revisão da mudança do papel dos sistemas elétricos de modelagem de forma estratégica, centrando-se sobre a resposta de modelagem para os principais desenvolvimentos, afastando-se do monopólio para regimes de mercado liberalizados num contexto de políticas e metas para energias renováveis e emissões.

Palavras-chave: Gerenciamento pelo lado da demanda. Mercados de energia elétrica. Sistemas de modelagem elétrica. Planejamento integrado de recursos. Programação estocástica.

GHOSH, R.; CHAMBERS, K.; MCQUEEN, S. Outage planning off-the-shelf: Web-based outage planning and knowledge management systems built around an off-the-shelf software product have yielded impressive results for three power generators. **Power Engineering**, n.1, p. 120-130, Nov. 2004. Disponível em: <<http://business.highbeam.com/417434/article-1G1-126199251/outage-planning-offshelf-webbased-outage-planning-and>>. Acesso em: Jun. 2010.

Esse artigo tem por objetivo demonstrar as dificuldades que a falta de planejamento operacional resulta, sem a utilização de sistemas especialistas – softwares.

Palavras-chave: Planejamento. Software. Sistemas especialistas.

GIABARDO, P. Feedback, competition and stochasticity in a day ahead electricity market. **Energy Economics**, v, 32, n. 2, p. 292-301, Mar. 2010. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Forbit.dtu.dk%2FgetResource%3FrecordId%3D239773%26objectId%3D1%26versionId%3D1&rct=j&q=Feedback%2C%20competition%20and%20stochasticity%20in%20a%20day%20ahead%20electricity%20market&ei=1ox8TuSHEePJ0AG7xL0Q&usg=AFQjCNEO_NAX2aDYWANq_PJI4zF5j3zPfq&cad=rja>. Acesso em: jun. 2010.

Esse artigo apresenta modelos dinâmicos estocásticos de energia eólica.
Palavras-chave: Mercado de energia elétrica. Licitação estratégica. Energia renovável. Teoria do controle estocástico. Otimização.

HAFSI, T.; TIAN, Z. Towards a theory of large scale institutional change. **Long Range Planning**, v. 38, n. 6, p. 555-577, Dec. 2005. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630105000919>>. Acesso em: Jun. 2010.

Esse artigo descreve os ciclos de mudança institucional no sistema de transformação de energia elétrica na China, suas mudanças de uso e perspectivas institucionais.

Palavras-chave: Mudança institucional. Processos operacionais. Energia elétrica na China.

HIRST, E.; CAVANAGH, R.; MILLER, P. The future of DSM in a restructured US electricity industry. **Energy Policy**, v. 24, n. 4, p. 303-315, Apr. 1996. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/a/eee/enepol/v24y1996i4p303-315.html>>. Acesso em: jun. 2010.

Esse trabalho examina as várias razões por que empresas de energia elétrica executam programas para ajudar os clientes a reduzir suas contas de energia elétrica.

Palavras-chave: Redução de custos de consumo. Programas de redução de custos. Clientes finais.

LUCAS, L. M. The impact of trust and reputation on the transfer of best practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 4, p. 87-101, 2005. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1509673>>. Acesso em: Jun. 2010.

Esta pesquisa estuda a teoria de processamento social de informação, examinando fatores que afetam a promoção de transferência interna de práticas de melhoria de desempenho.

Palavras-chave: Confiança. Transferência de Conhecimento. Controle.

YANAGISAWA, K.; BEZDEK, R. H.; SAWADA, T. Long-term nuclear knowledge management (NKM) of innovative nuclear energy systems (INES) e A case study of the Japan Atomic Energy Research Institute (JAERI). **Progress in Nuclear Energy**, v. 50, n. 2-6, p. 683-687, Mar./Aug. 2008. Disponível em:

[http://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&cd=2&ved=0CC8QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.misi-net.com%2Fpublications%2FPNE-V50-08.pdf&rct=j&q=Long-term%20nuclear%20knowledge%20management%20\(NKM\)%20of%20innovative%20nuclear%20energy%20systems%20\(INES\)%20e%20A%20case%20study%20of%20the%20Japan%20Atomic%20Energy%20Research%20Institute%20\(JAERI\)&ei=WZB8ToyRLOLw0gH49eQg&usg=AFQjCNFGK3jHpzFJ9NO4pARzBYE_zULCgw&cad=rja](http://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&cd=2&ved=0CC8QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.misi-net.com%2Fpublications%2FPNE-V50-08.pdf&rct=j&q=Long-term%20nuclear%20knowledge%20management%20(NKM)%20of%20innovative%20nuclear%20energy%20systems%20(INES)%20e%20A%20case%20study%20of%20the%20Japan%20Atomic%20Energy%20Research%20Institute%20(JAERI)&ei=WZB8ToyRLOLw0gH49eQg&usg=AFQjCNFGK3jHpzFJ9NO4pARzBYE_zULCgw&cad=rja). Acesso em: Jun. 2010.

Esse artigo descreve o resultado de estudos de caso de gestão do conhecimento em usinas nucleares.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento da energia nuclear. Sistemas Inovativos de Engenharia de sistemas nucleares.

GESTÃO PARTICIPATIVA

ABBOTT, M. Determining Levels of Productivity and Efficiency in the Electricity Industry. **The Electricity Journal**, v. 18, n. 9, p. 62-72, Nov. 2005. Disponível em:

<http://researchbank.swinburne.edu.au/vital/access/manager/Repository/swin:14653>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo tem por objetivo avaliar mudanças relativas a competitividade no setor de energia elétrica a partir da melhoria de componentes da indústria de eletricidade.

Palavras-chave: Efficiency analysis. Electricity industry. Productivity.

ABZUG, R.; PHELPS, S. Everything old is new again: Barnard's legacy: lessons for participative leaders. **Journal of Management Development**, v. 17, n. 3, p. 207–218, 1998. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=880309&show=pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo analisa processos de produção de idéias, para geração de fortalecimento das capacidades locais em organizações não lucrativas.

Palavras-chave: Leadership. Non-profit organizations. Participative management. Partnering.

ANG, A. An eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement. **TQM Magazine**, v. 14, n. 3, p. 192–200, 2002. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=842030&show=html>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo a partir de uma revisão bibliográfica sistemática avalia as dimensões do envolvimento dos empregados em programas de gestão de recursos humanos nas organizações.

Palavras-chave: Employee involvement. Empowerment. Human resource management. Management. Participation.

CHIU, R. K. Employee involvement in a total quality management programme: problems in Chinese firms in Hong Kong. **Managerial Auditing Journal**, v. 14, n. 1/2, p. 8–11, 1999. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=868403&show=pdf>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo avalia fatores que podem promover o fracasso de programas de qualidade total em indústrias chinesas baseados em coleta de informações

Palavras-chave: Employee involvement. Hong Kong. Total quality management.

LEE, D. J.; AHN, J. H. Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. **European Journal of Operational Research**, v. 180, n. 2, p. 938-956, Jul. 2007. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VCT-4KYXHTC-2/2/69c42675b6a744e6c2faa8e2ac3f3de2>. Acesso: Maio-2010.

Esse artigo procura analisar o processo de compartilhamento de conhecimento numa organização, a partir da relação custo/benefício, numa perspectiva de revisão de seus sistemas operacionais.

Palavras-chave: Economics; Cost benefit analysis. Intra-organizational knowledge sharing. Knowledge management. Reward system design.

GESTÃO PARTICIPATIVA E ENERGIA ELÉTRICA

ANAND, G.; WARD, P. T.; TATIKONDA, M. V. Role of explicit and tacit knowledge in Six Sigma projects: an empirical examination of differential project success. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 4, p. 303-315, 2009. Disponível em: <http://home.kelley.iupui.edu/tatikond/webpage/Publications/JOM%202010%20Knowledge%20Creation%20in%20Six%20Sigma%20Projects.pd>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo avalia as práticas de criação de processos de produção do conhecimento na perspectiva de melhoramento de projetos.

Palavras-chave: Knowledge management. Organizational learning. Process improvement. Six Sigma. Tacit knowledge. Teams.

CHEN, D.; BUNN, D. W. Analysis of the Nonlinear Response of Electricity Prices to Fundamental and Strategic Factors. **Transactions on Power Systems**, Atlanta, v. 25, n. 2, p. 595 – 606, Maio 2010. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fiel5%2F59%2F5452108%2F05378456.pdf%3Farnumber%3D5378456&authDecision=-203>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo analisa os efeitos não lineares dos fatores exógenos de formação do preço da eletricidade.

Palavras-chave: Electricity. Market power. Nonlinear models. Regime switching. Spot prices.

HAFSI, T.; TIAN, Z. Towards a Theory of Large Scale Institutional Change. **Long Range Planning**, v. 38, n. 6, p. 555-577, Dec. 2005. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630105000919>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo descreve os vários ciclos do processo de transformação das concessionárias de energia na China.

Palavras-chave: Community of Practice. China, Institutional Changes. Large Scale.

KARANDIKAR, R. G.; KHAPARDE, S. A.; KULKARNI, S. V. Strategic evaluation of bilateral contract for electricity retailer in restructured power market. **International Journal of Electrical Power & Energy Systems**, v. 32, n. 5, p. 457-463, Jun. 2010. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142061509001604>. Acesso: Maio - 2010.

A metodologia apresentada nesse artigo procura explicitar a relação entre preços e riscos numa concessionária de energia elétrica.

Palavras-chave: Electricity retailer. RAROC. Risk-constrained payoff. Retailing competition. Value at Risk (VaR).

KUMAR, J.; SHEBLÉ, G. A decision analysis approach to the transaction selection problem in a competitive electric market. **Electric Power Systems Research**, v. 38, n. 3, p. 209-216, Sep. 1996. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378779696010863>. Acesso: Maio - 2010.

A abordagem utilizada nesse artigo caminha na direção de estabelecer relações entre uma metodologia com técnicas matemáticas e riscos e incertezas.

Palavras-chave: Decision analysis. Production costing. Reserve allocation. Reliability. Transaction selection. Power system economics.

KURATKO, D. F.; MORRIS, M. H. Corporate entrepreneurship: the dynamic strategy for 21st century organizations. **Advances in the Study of Entrepreneurship & Innovation and Economic Growth**, v. 14, p. 21–46, 2003. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/books.htm?chapterid=1782343>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo examina as últimas pesquisas relativamente aos problemas relativos à gestão de processos operacionais.

Palavras-chave: Innovation. Strategy. Economic Growth .

MARTINA, S.; HAKVOORT, R.; AJODHIA, V. Benchmarking as a management and regulatory instrument for Caribbean electric utilities. **International Journal of Energy Sector Management**, v. 2, n. 1, p. 75-89, 2008. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1722752&show=html>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo apresenta uma avaliação de benchmarking envolvendo inúmeros indicadores de métricas e práticas referentes a regulação do Mercado de energia elétrica.

Palavras-chave: Regulation. Benchmarking. Caribbean. Electricity industry.

SCOTT, J. Elucidating RETA (Reform of Electricity Trading Arrangement) (Panel on Evolution of Electricity Market Structures). **Power Engineering Society Summer Meeting**, Canadá, v. 2, p. 756–759, Jul. 1999. Disponível em: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=787413. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo ressalta as iniciativas de reorganização comercial do setor elétrico, a partir das estratégias adotadas.

Palavras-chave: Community of Practice. China. Institutional Changes. Large Scale.

SIOZHANSI, F. P.; ALTMAN, A. Wholesale power marketing in restructured electricity markets. *Energy Policy*, v. 26, n. 14, p. 1099-1104, Dec. 1998. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421598000470>. Acesso: Maio - 2010.

Esse estudo ressalta a importância do marketing para promoção da comercialização de energia elétrica nos últimos anos.

Palavras-chave: Community of Practice, China, Institutional Changes, Large Scale.

WINFIELD, M. et al. Implications of sustainability assessment for electricity system design: the case of the Ontario Power Authority's integrated power system plan. *Energy Policy*, v. 38, n. 8, p. 4115-4126, 2010. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421510002016>. Acesso: Maio - 2010.

Esse artigo analisa os resultados e implicações do design e da avaliação da sustentabilidade dos negócios de empresas do setor elétrico no Canadá.

Palavras-chave: Sustainability assessment. Power system planning. Ontario.

Com relação à revisão sistemática da literatura, pode-se verificar:

- **Comunidades de prática:** O objetivo era identificar pesquisas sobre processos de estruturação de comunidades de prática tanto informais, quanto virtuais em organizações do setor elétrico. Entretanto, as referências sobre comunidades de prática, virtuais de práticas são, de maneira geral, incipientes no setor elétrico. A discussão ainda está muito centrada na gestão pura do conhecimento, sem aplicações

dirigidas para setores específicos. Além disso, surgem desdobramentos relativos à criação de portais corporativos, de comunidades virtuais de prática, às implicações das comunidades de prática nos processos de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento, bem como à utilização dos ambientes virtuais das comunidades de prática em pesquisas de tendência de mercado, comumente chamado “*forecast*”. Dessa forma, a revisão sistemática da bibliografia reforça a necessidade de estudos nessa área, inclusive para melhorar o desempenho, e dos níveis de compartilhamento de conhecimento nas concessionárias de energia elétrica no Brasil.

- **Gestão de energia elétrica:** O objetivo desse indexador de busca era identificar em que medida a utilização de comunidades de prática no setor elétrico apresentaria melhores índices de desempenho operacional das unidades envolvidas nesses processos de compartilhamento de conhecimentos. Mesmo havendo algumas referências relativas à melhoria de desempenho das comunidades de prática a partir de processos de gestão do conhecimento no setor elétrico, essas comunidades ainda não aparecem como elo de gestão estratégica do referido setor, surgindo algumas discussões como: recurso em parcerias público-privadas, análise de mercado dinâmico em ciência, tecnologia e inovação.
- **Gestão de energia elétrica e comercialização:** O fenômeno de pesquisa se circunscreve no setor comercial de concessionárias de distribuição de energia elétrica. Nessa perspectiva, estudos orientados para a área comercial não foram efetivamente encontrados, o que dificultaria, num segundo momento, avaliações de *benchmarking* do setor elétrico, mais precisamente da área comercial, objeto desta investigação. Com relação à gestão da energia elétrica, surgem estudos e pesquisas sobre gestão, distribuição, geração e análise do processo de desregulamentação do setor elétrico brasileiro. Além disso, surgem preocupações dos autores relativas às pressões do processo de formação de preço de venda de energia elétrica, atreladas às

mudanças legais nacionais e internacionais sobre esse mercado.

- **Gestão do conhecimento e comunidades de prática:** Nesse indexador, o objetivo central era identificar a relação direta da implantação de comunidades de prática, a partir de programas de gestão do conhecimento, em concessionárias de distribuição de energia elétrica. Aqui, também não foram encontrados estudos específicos de empresas do setor elétrico, tanto no Brasil quanto no exterior. Somente uma dissertação de mestrado foi encontrada, perfazendo uma aplicação genérica na Concessionária de Energia Elétrica – ELETRONOTE S.A. NA revisão sistemática da bibliografia, foram descobertas pesquisas relacionadas aos seguintes temas: a importância das comunidades de prática em processos de ensino a distância; avaliação de desempenho de comunidades de prática a partir dos processos de gestão do conhecimento; questões relativas à produção de produtos inovadores, utilização de sistemas especialistas e problemas de aprendizagem. Esses estudos desenvolvidos de forma extensiva na literatura, entretanto nada aplicado ao setor elétrico especificamente.
- **Gestão do conhecimento e energia elétrica:** Com relação à gestão do conhecimento e o processo de produção de energia elétrica, o objetivo era verificar em que medida as concessionárias de energia elétrica estão em relação aos processos de gestão do conhecimento e seus desdobramentos para a implantação de comunidades de prática. Pode-se constatar que a concessionária analisada ainda não constituiu efetivamente programas e projetos de gestão do conhecimento numa perspectiva de comunidades de prática, o que dificulta, de certa maneira, o avanço em relação a projetos de gestão tanto da informação quanto do conhecimento. Nesses casos, ainda são, também, incipientes aplicações nesse tipo processo nas concessionárias de energia elétrica. Os programas de pesquisa e desenvolvimento, por serem exigência legal, numa instituição que não tem tradição de pesquisa científica, tornam mais complexa a compreensão do

processo de gestão do conhecimento de suas atividades operacionais. Ainda existe confusão entre *dado*, *informação* e *conhecimento* em algumas empresas, conforme descrito nos artigos selecionados, o que torna mais complexo o processo de gestão do conhecimento nas organizações.

- **Gestão participativa:** No indexador gestão participativa, a pesquisa buscou identificar em que medida os processos de gestão participativa nas empresas tinham por fundamento as comunidades de prática informais, formais ou virtuais. Nesse indexador, não apareceram registros efetivos dessa relação. A literatura recuperada demonstrou que as comunidades de prática ainda não têm impacto significativo na definição do perfil de participação dos funcionários das empresas no processo decisório, ou até mesmo nos sistemas de apoio à decisão das referidas empresas. Nesse sentido, as comunidades de prática não se tornaram elementos responsáveis pela mudança das lideranças e de seus perfis de comunicação organizacional, interferindo diretamente sobre a produtividade dos funcionários das empresas. Nem mesmo no plano das estratégias as comunidades de prática ainda não aparecem como responsáveis pela reestruturação e mecanismo de suporte à decisão para formulação de estratégias empresariais.
- **Gestão participativa e energia elétrica:** Na relação gestão participativa e energia elétrica, a pesquisa indexada procurou identificar pesquisas relacionadas a processos de gestão participativa em concessionárias de energia elétrica com o objetivo de fazer avançar processos de implantação de comunidades de prática. Como já foi descrito anteriormente, somente uma pesquisa realizada na ELETRONORTE aplicou a metodologia OKA, onde um dos itens de avaliação são as comunidades de prática. Por sua vez, não apareceu, de forma explícita, nas pesquisas, estudos sobre comunidades de prática em setores comerciais de empresas de energia elétrica.

A partir das considerações relativas à revisão sistemática nos bancos de dados com base nos sete indexadores de pesquisa levantados, verificou-se que as variáveis que definem o fenômeno dessa pesquisa ainda não apresentam estudos dirigidos, o que reforça a necessidade inicial de proposição desse procedimento para fins de contribuição científica na área comercial das distribuidoras de energia elétrica.

Com base na atualização da revisão bibliográfica a seguir, foram selecionados na base IEEEExplore, as seguintes referências vinculadas às comunidades de prática, de 2008 até 2012:

ABDELAAL, A.; Ali, H.; Khazanchi, D. **The Role of Social Capital in the Creation of Community Wireless Networks.** System Sciences, 2009. HICSS '09. 42nd Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2009.454 Publication Year: 2009 , Page(s): 1 - 10

ABDELAAL, A.M.; Ali, H.H. **Human Capital in the Domain of Community Wireless Networks.** System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2012.304 Publication Year: 2012 , Page(s): 3338 – 3346

ABDULLAH, R.; Samsudin, K. **Developing collaborative system for open source software development community.** Lakulu, M.; Information Retrieval & Knowledge Management (CAMP), 2012 International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/InfRKM.2012.6205029 Publication Year: 2012 , Page(s): 172 – 176

AGRAWAL, A.; JOSHI, K.D. **A Review of Community of Practice in Organizations: Key Findings and Emerging Themes.** System Sciences (HICSS), 2011 44th Hawaii International Conference, Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2011.26 Publication Year: 2011 , Page(s): 1 – 10

ALALI, H.; Salim, J. **Information system success and acceptance theories: Towards developing a “virtual communities of practice” success model.** Semantic Technology and Information Retrieval (STAIR), 2011 International Conference on Digital Object Identifier:10.1109/STAIR.2011.5995807 Publication Year: 2011 , Page(s): 306 – 312

ANNABI, H.; McGann, S.T.; Pels, S.; Arnold, P.; Rivinus, C. **Guidelines to Align Communities of Practice with Business Objectives: An Application of Social Media.** System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2012.297 Publication Year: 2012 , Page(s): 3869 – 3878

ANSAL, H.; Yildirim, N. **Benefiting innovative capabilities of software developer/user communities in developing countries.** Technology Management for Global Economic Growth (PICMET), 2010 Proceedings of PICMET '10: Publication Year: 2010 , Page(s): 1 – 12

APOSTOLOS, K.; Alivisos. **Internet-Mediated Communities of Practice (IMCoPs): A Meta-analysis of Critical Elements.** , S.Intelligent Networking and Collaborative Systems (INCOS), 2010 2nd International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/INCOS.2010.23 Publication Year: 2010 , Page(s): 1 – 7

BAILEY, A.; Ngwenyama, O. **Identity and identification in online communities: A symbolic interaction perspective.** Information Society (i-Society), 2012 International Conference on Publication Year: 2012 , Page(s): 247 – 252

BENHARREF, A.; Serhani, M.A.; Bouktif, S.; Bentahar, J. **A New Approach for Quality Enforcement in Communities of Web Services.** Services Computing (SCC), 2011 IEEE International Conference on

Digital Object Identifier: 10.1109/SCC.2011.44, Publication Year: 2011 , Page(s): 472 – 479

BO, YANG; Jiming Liu; Jianfeng Feng **On the Spectral Characterization and Scalable Mining of Network Communities.** Knowledge and Data Engineering, IEEE Transactions on Volume: 24 , Issue: 2 Digital Object Identifier: 10.1109/TKDE.2010.233 Publication Year: 2012 , Page(s): 326 – 337

BOEHM, B.; Valerdi, R. **Impact of software resource estimation research on practice: a preliminary report on achievements, synergies, and challenges.** Software Engineering (ICSE), 2011 33rd International Conference on Digital Object Identifier: 10.1145/1985793.1985994 Publication Year: 2011 , Page(s): 1057 – 1065

BRETSHNEIDER, U.; Rajagopalan, B.; Leimeister, J.M. **Idea Generation in Virtual Communities for Innovation: The Influence of Participants' Motivation on Idea Quality.** System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2012.13 Publication Year: 2012 , Page(s): 3467 – 3479

BRICKEY, J.; Walczak, S.A **Comparative Analysis of Professional Forums in the United States Army and Hybrid Communities of Practice in the Civilian Sector.** System Sciences (HICSS), 2010 43rd Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2010.6 Publication Year: 2010 , Page(s): 1 – 10

BRIGGS, R.O.; Murphy, J.D.; Carlisle, T.F.; Davis, A.J. **Predicting Change: A Study of the Value Frequency Model for Change of Practice.** System Sciences, 2009. HICSS '09. 42nd Hawaii

International Conference on Digital Object Identifier:
10.1109/HICSS.2009.347 Publication Year: 2009 , Page(s): 1 – 10

CLAUVICE, K. **Modeling intermediation system based on intelligent agents for community of practices.** Computer Supported Cooperative Work in Design, 2009. CSCWD 2009. 13th International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/CSCWD.2009.4968070 Publication Year: 2009 , Page(s): 270 – 275

DE MEO, P.; Ferrara, E.; Fiumara, G.; Proveti, A. **Generalized Louvain method for community detection in large networks.** Intelligent Systems Design and Applications (ISDA), 2011 11th International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ISDA.2011.6121636 Publication Year: 2011 , Page(s): 88 - 93

DEN HENGST, M.; ter Mors, J. **Community of Intelligence: The Secret Behind Intelligence-Led Policing.** Intelligence and Security Informatics Conference (EISIC), 2012 European Digital Object Identifier: 10.1109/EISIC.2012.15 Publication Year: 2012 , Page(s): 22 – 29

DERNTL, M.; Neumann, S.; Oberhuemer, P. **Propelling Standards-based Sharing and Reuse in Instructional Modeling Communities: The Open Graphical Learning Modeler (OpenGLM).** Advanced Learning Technologies (ICALT), 2011 11th IEEE International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICALT.2011.135 Publication Year: 2011 , Page(s): 431 – 435

ELLIS, T.J. **Work in progress — The impact of time on building community in an ALN.** Frontiers in Education Conference (FIE), 2011 Digital Object Identifier: 10.1109/FIE.2011.6142709 Publication Year: 2011 , Page(s): F4C-1 - F4C-2

FENG, Xiaowei. **The research and practice of social learning.** Multimedia Technology (ICMT), 2011 International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICMT.2011.6001715 Publication Year: 2011 , Page(s): 5173 - 5176

FONT, F.; Roma, G.; Herrera, P.; Serra, X. **Characterization of the Freesound online community.** Cognitive Information Processing (CIP), 2012 3rd International Workshop on Digital Object Identifier: 10.1109/CIP.2012.6232938 Publication Year: 2012 , Page(s): 1 – 6

FOWDAR, C.D.; Nagowah, S.D **Knowledge management practices in IT project-based companies in an African country.** . Computer & Information Science (ICCIS), 2012 International Conference on Volume: 1 Digital Object Identifier: 10.1109/ICCISci.2012.6297203 Publication Year: 2012 , Page(s): 1 – 6

FUNG, W.S.L.; Fung, R.Y.K.**An inter-organizational community of practice for information security.** New Trends in Information Science and Service Science (NISS), 2010 4th International Conference on Publication Year: 2010 , Page(s): 236 – 241

GOUARDÉRES, G. **Enhancing Group Cohesion in Virtual Communities of Practice.** Gouardères, Web Intelligence and Intelligent Agent Technology (WI-IAT), 2011 IEEE/WIC/ACM International Conference on Volume:3 Digital Object Identifier: 10.1109/WI-IAT.2011.186 Publication Year: 2011 , Page(s): 318 – 321

GUANGYU, Zou; Yilmaz, L. **Exploratory simulation of collective innovative behavior in global participatory science communities.** Simulation Conference (WSC), Proceedings of the 2010 Winter Digital Object Identifier: 10.1109/WSC.2010.5679118 Publication Year: 2010 , Page(s): 708 – 719

GUO-JUN, Qi; Aggarwal, C.C.; Huang, T. **Community Detection with Edge Content in Social Media Networks**. Data Engineering (ICDE), 2012 IEEE 28th International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICDE.2012.77
Publication Year: 2012 , Page(s): 534 – 545

GUOFENG, Deng; Hua Zhou; Pian Zhang **Study of incentive mechanism and internet behavior of virtual communities**. Web Society, 2009. SWS '09. 1st IEEE Symposium on Digital Object Identifier: 10.1109/SWS.2009.5271797 Publication Year: 2009 , Page(s): 213 – 218

GUTIERREZ, F.; Baloian, N.; Ochoa, S.F.; Zurita, G. **A conceptual model to design partially virtual communities**. Computer Supported Cooperative Work in Design (CSCWD), 2012 IEEE 16th International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/CSCWD.2012.6221892 Publication Year: 2012 , Page(s): 685 - 692

HAIFENG, Man; Hong Chen; Yan Wu; Qun Jin. **CAPK: A Learning Process Model for Web 2.0 Technology Enhanced Community of Practice**. Internet of Things (iThings/CPSCoM), 2011 International Conference on and 4th International Conference on Cyber, Physical and Social Computing Digital Object Identifier: 10.1109/iThings/CPSCoM.2011.126 Publication Year: 2011 , Page(s): 546 – 551

HAMBURG, I. **eLearning 2.0 and Social, Practice-Oriented Communities to Improve Knowledge in Companies**. Internet and Web Applications and Services (ICIW), 2010 Fifth International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICIW.2010.68 Publication Year: 2010 , Page(s): 411 – 416

HART, D.; Portwood. **Usability testing of web sites designed for communities of practice: tests of the IEEE Professional**

Communication Society (PCS) web site combining specialized heuristic evaluation and task-based user testing. D.M. Professional Communication Conference, 2009. IPCC 2009. IEEE International Digital Object Identifier: 10.1109/IPCC.2009.5428218 Publication Year: 2009 , Page(s): 1 – 17

HENRY, F.; Charlier, B.; Ciussi, M. **Supporting the Reification Process within a Community of Practice.** Advanced Learning Technologies, 2009. ICALT 2009. Ninth IEEE International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICALT.2009.77 Publication Year: 2009 , Page(s): 591 – 593

HONG, Feng Lai. **Applying fuzzy AHP to evaluate the sustainability of knowledge-based virtual communities in healthcare industry.** Service Systems and Service Management (ICSSSM), 2010 7th International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICSSSM.2010.5530091 Publication Year: 2010 , Page(s): 1 – 6

HONGQIN, Chen; Ping Liang. **Knowledge communication mechanism in academic network community.** Software Engineering and Service Sciences (ICSESS), 2010 IEEE International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICSESS.2010.5552254 Publication Year: 2010 , Page(s): 743 – 746

HSU-WAN, Chen. **Applying Social Networking to Construct an Elementary Science Learning Community.** e-Science Workshops, 2010 Sixth IEEE International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/eScienceW.2010.30 Publication Year: 2010 , Page(s): 130 – 135

JIE, Yu; Zhenhui Jiang; Hock Chuan Chan. **The Influence of Sociotechnological Mechanisms on Individual Motivation toward Knowledge Contribution in Problem-Solving Virtual**

Communities. Professional Communication, IEEE Transactions on Volume: 54, Issue: 2 Digital Object Identifier: 10.1109/TPC.2011.2121830 Publication Year: 2011, Page(s): 152 – 167

JINGHUA, Huang; Dandi Liu. **Factors influencing continuance of mobile virtual community: Empirical evidence from China and Korea.** Service Systems and Service Management (ICSSSM), 2011 8th International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICSSSM.2011.5959501 Publication Year: 2011 , Page(s): 1 – 6

JUN, Jin Xin; Wu Yun-peng. **An empirical study of knowledge collaboration networks in virtual community: Based on wiki.** Management Science and Engineering, 2009. ICMSE 2009. International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICMSE.2009.5318126 Publication Year: 2009 , Page(s): 1092 – 1097

JUYEON, Ham; Jihun Park; Jae-Nam Lee; Jae Yun Moon. **Understanding Continuous Use of Virtual Communities: A Comparison of Four Theoretical Perspectives.** System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2012.612 Publication Year: 2012 , Page(s): 753 – 762

KEOWN, P. **Quality discussion in web-based learning communities: Evidence from teacher professional learning communities.** Information Society (i-Society), 2010 International Conference on Publication Year: 2010 , Page(s): 63 – 68

KWANG,Wook Gang; Ravichandran, T. **Accessing External Knowledge: Intention of Knowledge Exchange in Virtual Community of Practice..** System Sciences (HICSS), 2011 44th Hawaii International Conference on

Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2011.40 Publication Year: 2011 , Page(s): 1 – 10

KYUNGRAN, Kang; Jungtae Lee; Kyoungwon Beak; Sungeun Park; Jaehwan Kim. **A Mobile Community Service Platform Promoting Ubiquitous Collaboration.** Dependable, Autonomic and Secure Computing (DASC), 2011 IEEE Ninth International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/DASC.2011.156 Publication Year: 2011 , Page(s): 939 - 946

LECLET, D.; Barramou, H.; Ben Abbou, R. **Using a task/method paradigm for knowledge sharing and professional training in a community of practice.** Condamines,. Global Engineering Education Conference (EDUCON), 2012 IEEE Digital Object Identifier: 10.1109/EDUCON.2012.6201099 Publication Year: 2012 , Page(s): 1 – 6.

LI, Wang; Jianfeng Zhan; Weisong Shi; Yi Liang. **In Cloud, Can Scientific Communities Benefit from the Economies of Scale?** Parallel and Distributed Systems, IEEE Transactions on Volume: 23 , Issue: 2 Digital Object Identifier: 10.1109/TPDS.2011.144 Publication Year: 2012 , Page(s): 296 – 303

LILI, Liu; Wagner, C.; Huaping Chen. **Determining the Value of a Virtual Community to Its Participants.** System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2012.207 Publication Year: 2012, Page(s): 723 – 732

LIU, Lihua. **Support Newcomer's Learning in Community of Practice: In Terms of Legitimate Peripheral Participation.** E-Business and E-Government (ICEE), 2010 International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICEE.2010.494 Publication Year: 2010 , Page(s): 1956 - 1957

MAGUIRAGA, L.; Bernard, P.; Favreau, S.; Mercier, D. **Community of practice mediated by Internet: The case of Philanthropy-Quebec.** Plaisent, Digital Information and Communication Technology and it's Applications (DICTAP), 2012 Second International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/DICTAP.2012.6215340 Publication Year: 2012 , Page(s): 145 – 148

MARIES, I.; Scarlat. **Modeling trust and reputation within communities of practice.**, E.Systems Man and Cybernetics (SMC), 2010 IEEE International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICSMC.2010.5641684 Publication Year: 2010 , Page(s): 2192 – 2199

MIAO-MIAO, Zeng; Jian Zhao **The New Approach of Teacher Professional Development Under Ecological Approach - Constructing the Teacher Virtual Community of Practice.** Computational Intelligence and Software Engineering, 2009. CiSE 2009. International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/CISE.2009.5365787 Publication Year: 2009 , Page(s): 1 – 4

MING-SHIOU, Kuo; Chi-Syan Lin. **Virtual Parabola Festival: The Platform Design and Learning Strategies for Virtual Learning Community of Practice.** Digital Game and Intelligent Toy Enhanced Learning (DIGITEL), 2010 Third IEEE International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/DIGITEL.2010.22 Publication Year: 2010 , Page(s): 3 – 9

MOORE, R.W.; Rajsekar. **Irods: Data sharing technology integrating communities of practice.**, A. Geoscience and Remote Sensing Symposium (IGARSS), 2010 IEEE International Digital Object Identifier: 10.1109/IGARSS.2010.5649894 Publication Year: 2010 , Page(s): 1984 – 1987

NAJA, M.K. **Impact of college learning on engineering career practice.** Baytiyeh, Frontiers in Education Conference (FIE), 2010 IEEE

Digital Object Identifier: 10.1109/FIE.2010.5673241 Publication Year: 2010 , Page(s): T3E-1 - T3E-6

PEEL, L. **Estimating network parameters for selecting community detection algorithms.** . Information Fusion (FUSION), 2010 13th Conference on Publication Year: 2010 , Page(s): 1 – 8

PENFOLD, P. **Virtual Communities of Practice: Collaborative Learning and Knowledge Management.** .Knowledge Discovery and Data Mining, 2010. WKDD '10. Third International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/WKDD.2010.70 Publication Year: 2010 , Page(s): 482 – 485

PENG, DUO; Zhang Hao; Li Guo-hai. **Exploration and practice of practice teaching system based on communication engineering.** IT in Medicine and Education (ITME), 2011 International Symposium on Volume: 1 Digital Object Identifier: 10.1109/ITiME.2011.6130906 Publication Year: 2011 , Page(s): 587 – 590

PETRUSHYNA, Z.; Kravcik, M.; Klamma, R. **Learning Analytics for Communities of Lifelong Learners: A Forum Case.** Advanced Learning Technologies (ICALT), 2011 11th IEEE International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICALT.2011.185 Publication Year: 2011 , Page(s): 609 – 610

PETRUSHYNA, Z.; Klamma, R.; Kravcik, M. **Designing during use: Modeling communities of practice.** Digital Ecosystems and Technologies (DEST), 2010 4th IEEE International Conference on.

Digital Object Identifier: 10.1109/DEST.2010.5610587
Publication Year: 2010 , Page(s): 612 - 617Cited by: 1

PLUMMER, M.; Hiltz, S.R.; Fluhr, N.S.; Rosario, R.M. **Measuring Sense of Community in Groups that Use Social Networking Sites to Promote Collaboration.** . System Sciences, 2009. HICSS '09. 42nd Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2009.305 Publication Year: 2009 , Page(s): 1 – 10

PRASOLOVA-Frland, E.; Hokstad, L.M. **Analyzing and Monitoring Learning Communities in a Serious Games Context.** Mobile, Hybrid, and On-Line Learning, 2010. ELML '10. Second International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/eLmL.2010.30 Publication Year: 2010 , Page(s): 120 – 125

QUAYLE, A.J. **A Strategic Framework for Engineering Education and Practice.** Transforming Engineering Education: Creating Interdisciplinary Skills for Complex Global Environments, 2010 IEEE.Digital Object Identifier: 10.1109/TEE.2010.5508869 Publication Year: 2010 , Page(s): 1 – 20

QUÉNU-JOIRON, C.; Lecllet, D. **How to Instrument a Community of Practice Dedicated to Project Based Pedagogy Tutors: A Solution Based on Case Based Reasoning.** .Advanced Learning Technologies (ICALT), 2010 IEEE 10th International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICALT.2010.97 Publication Year: 2010 , Page(s): 344 – 348

REID, F.; Hurley, N. **Diffusion in Networks with Overlapping Community Structure.** Data Mining Workshops (ICDMW), 2011 IEEE 11th International Conference on Digital Object Identifier:

10.1109/ICDMW.2011.66 Publication Year: 2011 , Page(s): 969 – 978.

SATLER, B.; Turns, J. **Understanding a studio environment: A complex system approach to a community of practice.** Thompson, Frontiers in Education Conference (FIE), 2011 Digital Object Identifier: 10.1109/FIE.2011.6142997 Publication Year: 2011 , Page(s): F3H-1 - F3H-6

SCIFLEET, P.; Williams, S.P. **Constructing Digital Documents: Emerging Themes in Documentary Practice.** System Sciences (HICSS), 2011 44th Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2011.129 Publication Year: 2011 , Page(s): 1 – 11

SEUNG, Kyoon Shin; Woong Kook. **Knowledge Transfer in a Multiple Virtual Communities Network.** System Sciences (HICSS), 2010 43rd Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2010.250 Publication Year: 2010, Page(s): 1 – 10

SHENG-TSUNG, Hou; Hsueh-Liang Fan. **How sense of belonging toward community-based organization influence member's technology adoption.** Management of Innovation and Technology (ICMIT), 2010 IEEE International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICMIT.2010.5492845 Publication Year: 2010 , Page(s): 28 – 34

SMITH, K.; Streveler, R. **Special session — Connecting and expanding the engineering education research community.** Frontiers in Education Conference (FIE), 2010 IEEE Digital Object Identifier: 10.1109/FIE.2010.5673408 Publication Year: 2010 , Page(s): F4B-1 - F4B-2

SMITH, Karl A.; Streveler, Ruth A. **Special session — Connecting and expanding the emerging engineering education research (EER) and engineering education innovation (EEI) communities.** Frontiers in Education Conference (FIE), 2011 Digital Object Identifier: 10.1109/FIE.2011.6142844 Publication Year: 2011 , Page(s): F3B-1 - F3B-2

SPAGNOLETTI, P.; Resca, A. **A Design Theory for IT Supporting Online Communities.** System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2012.54 Publication Year: 2012 , Page(s): 4082 – 4091

SUTHERS, D.; Medina, R. **The Temporal Development of Representational Practices: Implications for Theory and Analysis of Situated Learning.** System Sciences (HICSS), 2010 43rd Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2010.397 Publication Year: 2010 , Page(s): 1 – 10

TICKLE, M.; Morton, S.C. **Online Communities of Practice for innovation and knowledge transfer: A case study in the U.K.** Michaelides,. Management of Innovation and Technology (ICMIT), 2010 IEEE International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICMIT.2010.5492861 Publication Year: 2010 , Page(s): 922 – 927

USTYMENKO, S.; Schwartz, D.G. **Trust and classification: towards community ontology revision and knowledge management.** Science and Technology for Humanity (TIC-STH), 2009 IEEE Toronto International Conference Digital Object Identifier: 10.1109/TIC-STH.2009.5444494 Publication Year: 2009, Page(s): 262 – 267

VAN DER MEJDEN, Mark; Jansen, Slinger. **Performance measuring in communities of practice: A method and case study.** Research Challenges in Information Science (RCIS), 2010 Fourth International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/RCIS.2010.5507290 Publication Year: 2010 , Page(s): 607 – 618

VAN MEETEREM, M.; Poorthuis, A.; Dugundji, E. **Mapping communities in large virtual social networks: Using Twitter data to find the Indie Mac community.** Business Applications of Social Network Analysis (BASNA), 2010 IEEE International Workshop on Digital Object Identifier: 10.1109/BASNA.2010.5730297 Publication Year: 2010 , Page(s): 1 – 8

VANHALA, E.; Kahkonen, T.; Nikula, U.; Smolander, K. **External influences and integration as requirements in online community development.** Requirements Engineering for Social Computing (RESC), 2011 First International Workshop on Digital Object Identifier: 10.1109/RESC.2011.6046713 Publication Year: 2011 , Page(s): 10 – 13

WALTHER, J.; Kellam, N.; Radcliffe, D.; Boonchai, C. **Integrating students' learning experiences through deliberate reflective practice.** Frontiers in Education Conference, 2009. FIE '09. 39th IEEE Digital Object Identifier: 10.1109/FIE.2009.5350657 Publication Year: 2009 , Page(s): 1 – 6

WANG, Zhi-ning; Ye Xin-feng. **Empirical study on factors influencing user's willingness for participating in virtual communities.** . Computer Science and Service System (CSSS), 2011 International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/CSSS.2011.5975062 Publication Year: 2011 , Page(s): 377 – 380

XIAOMO, Liu; Weiguo Fan; Gang Wang; Jian Jiao  **Evaluating user knowledge in large scale online knowledge communities.** Software Engineering and Data Mining (SEDM), 2010 2nd International Conference on Publication Year: 2010 , Page(s): 404 – 409

XUESONG, Zhang; Dorn, B.; Jester, W.; Van Pelt, J.; Gaeta, G.; Firpo, D. **Design and Implementation of Java Sniper: A Community-Based Software Code Review Web Solution.** System Sciences (HICSS), 2011 44th Hawaii International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/HICSS.2011.145 Publication Year: 2011 , Page(s): 1 – 10

YAKOP, Ayman Ismail Mahmud; Mustafa, Adel Mahmoud. **Information security and Management To achievement objectives of professional practice for social work.** WIAR '2012; National Workshop on Information Assurance Research; Proceedings of Publication Year: 2012 , Page(s): 1 – 10

YANG, Bai; Guishi Deng. **Study on Mechanism of Knowledge Growth in Virtual Community.** Multimedia Information Networking and Security (MINES), 2011 Third International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/MINES.2011.73, Publication Year: 2011 , Page(s): 167 – 170

YANG, Bai; Guishi Deng. **Semantic Interaction Model of Knowledge Transfer Process in Virtual Communities of Practice.** Information Technology, Computer Engineering and Management Sciences (ICM), 2011 International Conference on Volume:3, Digital Object Identifier: 10.1109/ICM.2011.319 Publication Year: 2011 , Page(s): 282 – 285

YANLIN Zheng; Luyi Li; Fanglin Zheng. **Context analysis for online communities of practice.** Education Technology and Computer (ICETC), 2010 2nd International Conference on

Volume:1 Digital Object Identifier: 10.1109/ICETC.2010.5529205
Publication Year: 2010 , Page(s): V1-469 - V1-473

YILMAZ, L. On the Impact of Resilience, Inertia, and Information Foraging in Global Participatory Innovation Communities. Advances in System Simulation (SIMUL), 2010 Second International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/SIMUL.2010.9 Publication Year: 2010 , Page(s): 52 – 58

YUEHUA, Chen; Peng Li. The Community of Practice's Strategy for Chinese Government. Management and Service Science (MASS), 2010 International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICMSS.2010.5576842 Publication Year: 2010 , Page(s): 1 – 4

ZHENGZHANG, Chen; Wilson, K.A.; Ye Jin; Hendrix, W.; Samatova, N.F. Detecting and Tracking Community Dynamics in Evolutionary Networks. Data Mining Workshops (ICDMW), 2010 IEEE International Conference on Digital Object Identifier: 10.1109/ICDMW.2010.32. Publication Year: 2010 , Page(s): 318 – 327

ZHONGJU, Zhang. Feeling the Sense of Community in Social Networking Usage. Engineering Management, IEEE Transactions on Volume: 57 , Issue: 2
Digital Object Identifier: 10.1109/TEM.2009.2023455 Publication Year: 2010 , Page(s): 225 – 239

ANEXOS

ANEXO A – Política Pública de Gestão do Conhecimento

Esta proposta da PGC/APF foi enviada para o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) em junho de 2007.

O PRESIDENTE DO COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto nos incisos III e VI do art. 3º do Decreto de 18 de outubro de 2000, que cria no âmbito do Conselho de Governo, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico.

RESOLVE Instituir a Política e as Diretrizes para a Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal, compreendendo:

- I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios;
- II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:
 - a) Autarquias;
 - b) Empresas Públicas;
 - c) Sociedades de Economia Mista; e
 - d) Fundações Públicas.

DO OBJETO E ÂMBITO DE APLICAÇÃO

Art. 1º Fica instituída a Política de Gestão do Conhecimento – PGC/APF, a ser implantada pelos órgãos e organizações da Administração Pública Federal direta e indireta, com as seguintes finalidades:

- I – melhoria da eficiência, eficácia, efetividade e qualidade da formulação e implementação de políticas e serviços públicos prestados ao cidadão e à sociedade brasileira;
- II – promoção da transparência na gestão pública por meio do provimento de informações governamentais ao cidadão, possibilitando a crescente capacidade para participar e influenciar nas decisões político-administrativas que lhe digam respeito;
- III – incentivo à criação de cultura voltada para a importância e utilidade da informação e do conhecimento na gestão pública, entre os dirigentes governamentais;

IV – desenvolvimento de cultura colaborativa entre áreas governamentais e criação e compartilhamento de conhecimentos entre governo e sociedade;

V – incentivo ao desenvolvimento de competências cognitivas, pragmáticas e atitudinais de servidores e empregados públicos, orientadas para criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento; e

VI – divulgação dos resultados e benefícios da implantação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal.

Art. 2º Para os fins desta Resolução entende-se por:

I – Gestão do Conhecimento

Conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores e servidores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. Com base no conceito expresso nas Diretrizes do Governo Eletrônico – Oficinas de Planejamento, 2004.

II – Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal

Documento que sintetiza as estratégias e as iniciativas de gestão do conhecimento para as organizações da Administração Pública Federal. Contempla elementos que contribuem para a utilização de métodos, técnicas e ferramentas para o desenvolvimento de cultura e ambiente organizacional propício à criação, compartilhamento e uso do conhecimento, que visem à formulação e implantação de políticas e a prestação efetiva de serviços públicos. Serve como documento balizador para a elaboração e implementação de política desta temática específica em cada área da Administração Pública Federal.

III – Ativista do Conhecimento

Servidor ou empregado público incentivador, facilitador e fomentador das atividades relacionadas à gestão do conhecimento em sua organização. Também é conhecido como um compartilhador ativo de conhecimentos na sua área de atuação.

DAS DIRETRIZES

Art. 3º São diretrizes da Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal:

I – incentivar e apoiar as organizações da Administração Pública Federal no planejamento e execução de iniciativas de Gestão do Conhecimento;

- II – promover a sensibilização dos dirigentes para o uso estratégico da informação e do conhecimento nas organizações da Administração Pública Federal;
- III – dotar os profissionais da Administração Pública Federal de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) para o planejamento e a execução de ações de Gestão do Conhecimento;
- IV – mensurar os resultados e benefícios do uso da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal;
- V – promover ampla divulgação das ações, resultados e benefícios da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal;
- VI – apoiar a realização de eventos técnicos na área de Gestão do Conhecimento;
- VII – apoiar ações que objetivem o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimentos nas organizações da Administração Pública Federal, entre elas, e junto aos demais Poderes e níveis de governo, e com a sociedade;
- VIII – garantir o acesso dos servidores públicos e cidadãos às informações e aos conhecimentos disponíveis na Administração Pública Federal;
- IX – assegurar estrutura, legislação e capacitação necessárias para patrocinar, mobilizar e direcionar a elaboração e implantação do Plano de Gestão do Conhecimento pelas organizações da Administração Pública Federal;
- X – promover a criação e o compartilhamento do conhecimento como condição necessária para a inovação na Administração Pública Federal;
- XI – fomentar a incorporação de conhecimentos, de forma inovadora, aos processos e aos produtos (políticas e serviços) da Administração Pública Federal;
- XII – facilitar o advento de modos inovadores de organização e gestão para o serviço público que visem a melhores usos e circulação do conhecimento; e
- XIII – promover o uso intensivo das tecnologias da informação com aplicações relacionadas às práticas de gestão do conhecimento.

DO COMITÊ GESTOR

Art. 4º O papel do Comitê Gestor da Política de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Federal será desempenhado pelo Comitê Técnico da Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), componente do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) com as seguintes competências:

I – identificar as necessidades de Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública Federal;

II – definir e priorizar ações para o atendimento das necessidades identificadas;

III – orientar as organizações da Administração Pública Federal na definição do seu Plano de Gestão do Conhecimento; e

IV – promover a disseminação da Política de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal.

Art. 5º O Comitê Gestor da Política de Gestão do Conhecimento na APF se reunirá, no mínimo, com a seguinte frequência:

I – reuniões anuais de acompanhamento da implementação da PGC/APF; e

II – reuniões bianuais de análise e adequação da PGC/APF à realidade da Administração Pública Federal.

DOS INSTRUMENTOS

Art. 6º São instrumentos da Política de Gestão do Conhecimento da APF:

I – Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal;

II – Plano de Gestão do Conhecimento das organizações da Administração Pública Federal;

III – Relatórios anuais de resultados gerados pela execução dos Planos de Gestão do Conhecimento das organizações da Administração Pública Federal; e

IV – Relatórios bianuais de resultados do Plano Estratégico de GC para a Administração Pública Federal.

§ 1º Caberá ao Comitê Gestor da PGC desenvolver e programar o Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal, e elaborar e divulgar o Relatório Bianual de Resultados desse Plano.

§ 2º Compete ao CEGE disciplinar os instrumentos da PGC/APF.

§ 3º Compete às organizações da APF elaborar e programar os seus Planos de Gestão do Conhecimento, conforme as diretrizes desta PGC/APF e consoante o Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal, bem como, elaborar e divulgar o Relatório Anual com os resultados do plano da organização.

DA RESERVA DE RECURSOS

Art. 7º As organizações da Administração Pública Federal deverão contemplar em seus programas e ações do Plano Plurianual (PPA), atividades e recursos orçamentários destinados ao planejamento, execução, monitoramento/acompanhamento e avaliação das ações do seu Plano de Gestão do Conhecimento.

Parágrafo Único. O CEGE deve alocar recursos para o funcionamento adequado do Comitê Gestor da PGC/APF.

DA CAPACITAÇÃO

Art. 8º As organizações da Administração Pública Federal deverão priorizar, ações de capacitação, constantes do Plano Anual de Capacitação da entidade, conforme Art. 5º do Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que contemplem a qualificação do corpo funcional nas seguintes áreas:

I – sensibilização da alta-administração das organizações da Administração Pública Federal para a importância do recurso conhecimento e de sua gestão;

II – formação dos “ativistas do conhecimento” nas organizações públicas federais; e

III – capacitação para a elaboração e implantação de Plano de Gestão do Conhecimento das organizações da Administração Pública Federal.

Parágrafo Único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar as ações de capacitação para os fins dispostos no *caput*, bem como a coordenação e supervisão das ações de capacitação executadas pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 9º A participação no Comitê Gestor da Política de Gestão do Conhecimento é considerada prestação de serviço público relevante, não sendo remunerada.

DA VIGÊNCIA

Art. 10. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

DILMA ROUSSEF

Presidente do Comitê Executivo do Governo Eletrônico

ANEXO B – Questionário OKA

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA COMERCIAL DA CELESC ATRAVÉS DA METODOLOGIA OKA

Instruções para Preenchimento do Questionário

(Esse questionário foi adaptado para a estrutura organizacional da CELESC, o que deverá ser realizado, caso seja utilizado, em qualquer instituição pública, empresa ou organização não governamental)

O que é o Questionário OKA?

É um questionário com 199 perguntas desenvolvido pelo Instituto do Banco Mundial para avaliação dos processos de gestão do conhecimento nas organizações.

Objetivo do Questionário OKA

O objetivo desse questionário é identificar o status atual dos processos de gestão do conhecimento da Área Comercial da CELESC, com vistas à implantação de Comunidades de Prática. Todas as perguntas se referem aos processos, pessoas e sistemas da Área Comercial. Quando houver necessidade de relação com a estrutura organizacional da CELESC, a relação será especificada com (CELESC).

Preenchimento do Questionário OKA.

Com relação ao preenchimento do questionário OKA deverão ser observadas as seguintes condições. O questionário está dividido em duas grandes partes:

- a primeira parte tratará do processo de caracterização organizacional da empresa e do entrevistado;
- a segunda parte tratará exclusivamente do processo de avaliação da gestão do conhecimento da Área Comercial da CELESC. **O questionário apresenta quatro tipos de questões, conforme pré-teste já realizado:**

-  questões com RESPOSTA ÚNICA (RU);
-  questões com MÚLTIPLA ESCOLHA (ME);
-  questões que não precisarão ser respondidas (NR);
-  questões que precisarão ser assinaladas com “X” nos quadros;

Conclusão do Preenchimento do Questionário OKA.

Após o preenchimento de todas as questões, remeta o questionário para a pessoa que lhe entregou.

QUESTIONÁRIO OKA
ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT
METHOD
MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL
QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE DADOS DA
ÁREA COMERCIAL DA CELESC

Área Comercial da CELESC

Empresa:

_____ **Avaliador:**

_____ **Telefone: E-mail para contato:**

Data de preenchimento do questionário:

____/____/____

PARTE I – Características da Empresa e do Entrevistado (CELESC)

Esta parte será utilizada somente para descrição da Área Comercial. Todas as respostas estão relacionadas à empresa como um todo (CELESC). **Antes de responder qualquer uma das 199 perguntas, observar as seguintes notações:**

-  **questões com RESPOSTA ÚNICA (RU);**
-  **questões com MÚLTIPLA ESCOLHA (ME);**
-  **questões que não precisarão ser respondidas (NR);**
-  **questões de assinalar com “X” quando se tratar de quadros;**

- 1) **(NR) Nome da Empresa:** Centrais Elétricas do Estado de Santa Catarina
- 2) **(NR) Nome da Cidade onde fica localizada a sede da Empresa:** Florianópolis
- 3) **(NR) Sigla da Unidade da Federação onde fica localizada a sede da Empresa:** SC
- 4) **(NR) Nome do país onde está localizada a sede da Empresa:** Brasil

5) (NR) Qual é a principal área de atuação da organização?

- Governo Federal
- Outros Níveis de Governo (inclusive Estados e Municípios)
- Organizações não governamentais
- Agência ou Área Internacional (setor público)
- Aeroespacial e Defesa
- Agricultura e Agronegócio
- Automotivo
- Biotecnologia
- Químicos
- Comércio (inclusive varejo, atacado, venda direta ao consumidor)
- Educação (inclusive Universidades públicas e privadas)
- Eletrônicos e Computadores (hardware)
- Serviços baseados em Internet
- Extrativismo (inclusive recursos minerais tais como petróleo, metais)
- Serviços Financeiros (inclusive seguros, bancos, investimentos)
- Alimentação e Bebidas
- Saúde
- Alojamento e Diversão (inclusive a indústria de jogos)
- Manufatura (inclusive maquinaria, bens de consumo)
- Comunicação de Massa (inclusive publicações e serviços de conteúdo)
- Serviços Profissionais não especificados em outras categorias (inclusive consultoria)

6) (NR) Qual o tipo de Empresa:

- Pública**
- Privada
- Terceiro Setor
- Mista

7) (NR) Em quantos países a Área Comercial tem operações?

- Até 1**
- 2 a 3
- 4 a 12
- 13 a 50
- 50 a 160
- Mais que 160

8) **(NR) Quantos Escritórios/representações com mais de três pessoas a Área Comercial possui?**

- Até 1
- 2 a 3
- 4 a 12**
- 13 a 50
- 50 a 160
- Mais que 160

9) **(NR) Quantos funcionários a Área Comercial emprega direta ou indiretamente (incluindo terceirizados e consultores)?**

- Menos que 10
- 11 a 100
- 101 a 250
- 251 a 500
- 501 a 1000
- 1001 a 10.000
- Mais que 10.000

10) **(RU) Escolaridade do Entrevistado:**

- Ensino Básico
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-graduação (Especialização e/ou capacitação)
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

11) **(RU) Idade do Entrevistado:** _____

12) **(RU) Sexo do Entrevistado:**

- Masculino
- Feminino

13) **(RU) Nível Hierárquico do Entrevistado na Organização:**

- Alta administração
- Gerencia Média
- Gerencia Operacional
- Colaboradores (consultores, terceirizados, contratos temporários)

PARTE II – Avaliação dos Processos, Pessoas e Sistemas da Área Comercial Analisada pela Metodologia OKA

Esta parte será utilizada para avaliação da empresa analisada pela metodologia OKA. **Nessa parte todas as respostas estão relacionadas à Área Comercial da CELESC. Antes de responder qualquer uma das 199 perguntas, observar as seguintes notações:**

- questões com **RESPOSTA ÚNICA (RU)**;
- questões com **MÚLTIPLA ESCOLHA (ME)**;
- questões que **não precisarão ser respondidas (NR)**;
- questões que serão assinaladas com **“X”** nos quadros;

Características Organizacionais – Globais

- 1) **(RU) Qual é a taxa de mudança da área de atuação primária da Área Comercial e de seu ambiente competitivo?** (diante do processo de globalização da economia, qual a capacidade de adaptação da Área Comercial da CELESC de atuar num outro segmento econômico, bem como, em outro tipo de empresa do mesmo ramo de energia elétrica, por exemplo, passar da atividade de distribuição para geração de energia elétrica)
 - Muito Alta
 - Alta
 - Médio
 - Baixa
 - Muito Baixa

- 2) **(RU) Qual o grau de importância de se ter informação atualizada para organizações desta área de atuação em termos de competitividade?** (qual a importância das informações para a Área Comercial se manter competitiva)
 - Muito importante
 - Importante
 - Importância Média
 - Pouquíssima importância
 - Sem importância

- 3) **(NR) Quantas unidades operacionais/de negócios a Área Comercial possui além das funções de apoio centralizado (tais como contabilidade, orçamento, finanças, recursos humanos, serviços de TI, etc.)?**

- 1a3
- 4 a10
- 11 a 20**

- 4) (NR) Qual é a proporção estimada da força de trabalho (empregados, terceirizados e consultores externos) da Área Comercial que possui nível superior ou maior?
- Menos que 5%
 - Igual ou mais que 5% mas menos que 25%
 - Igual ou mais que 25% mas menos que 50%**
 - Igual ou mais que 50% mas menos que 75%
 - Igual ou mais que 75% mas menos que 85%
 - Igual ou mais que 85%
- 5) (NR) Qual a proporção estimada de funcionários que tem permanecido na Área Comercial por mais de cinco anos (ou desde a criação da Área Comercial para aquelas organizações com menos de cinco anos de existência)?
- Menos que 5%
 - Igual ou mais que 5% e menos que 25%
 - Igual ou mais que 25% e menos que 50%
 - Igual ou mais que 50% e menos que 75%
 - Igual ou mais que 75% e menos que 85%
 - Igual ou mais que 85%**
- 6) (NR) Qual a taxa de rotatividade de funcionários (turno ver) Área Comercial (a proporção de funcionários que deixam a Área Comercial todo ano)?
- Menos que 1%**
 - Igual ou mais que 1% e menos que 2%
 - Igual ou mais que 2% e menos que 5%
 - Igual ou mais que 5% e menos que 10%
 - Igual ou mais que 10% e menos que 15%
 - Igual ou mais que 15%
- 7) (RU) Qual a proporção estimada de funcionários que tomam decisões de negócios como parte de seu trabalho diário?
- Menos que 5%
 - Igual ou mais que 5% e menos que 25%
 - Igual ou mais que 25% e menos que 50%
 - Igual ou mais que 50% e menos que 75%

- Igual ou mais que 75% e menos que 85%
- Igual ou mais que 85%

- 8) **(ME) Qual o nível de importância da classificação das funções listadas abaixo, nas atividades operacionais da Área Comercial da CELESC? Assinalar com “X”.**

Classificação da importância das funções da Área Comercial	Alto	Baixo
Conhecimento sobre os clientes		
Gerenciamento da mudança e adaptação		
Coleta de conhecimento técnico -		
Criatividade pessoal		
Pesquisa e análise do ambiente externo		
Coleta de conhecimento sobre projeto de produtos		
Criação e difusão da inovação		
Capacidade de absorção de conhecimento dos funcionários		
Marketing de produtos e serviços		

- 9) **(ME) Em que grau a Área Comercial da CELESC apresenta os seguintes comportamentos? Assinalar com “x”**

Respostas rápidas para o mercado	Alto	Baixo
Conhecimento do contexto da Área Comercial e dos consumidores		
Saída rápida para problemas complexos com clientes		
Julgamento efetivo		
Gerenciamento da complexidade		
Flexibilidade operacional		
Funcionários com poder de atuação e decisão		

- 10) **(RU) Em que medida você se considera familiarizado em relação aos processos de negócio e os Departamentos da Área Comercial da CELESC?**

- Muito familiarizado
- Pouco familiarizado
- Não familiarizado

11) **(NR) A Área Comercial possui um Programa de Gestão do Conhecimento formal / definido?**

- Sim
- Somente em algumas unidades organizacionais
- Não**
- Não sei

OBSERVAÇÃO:

Passar diretamente para a questão 29

12) **(NR) Qual o seu grau de familiaridade com o Programa de Gestão do Conhecimento (GC) da sua organização?**

- Muito familiarizado
- Familiarizado
- Pouco Familiarizado
- Pouquíssimo Familiarizado
- Desconheço

13) **(NR) Qual das frases abaixo melhor caracteriza a estrutura organizacional utilizada para gerenciar o Programa de GC da organização?**

- Uma unidade centralizada que supervisiona todas as iniciativas organizacionais de GC
- Distribuída dentro de cada divisão/área, a qual é responsável por suas próprias iniciativas de GC
- Distribuída dentro de apenas algumas divisões/áreas, as quais apoiam suas próprias iniciativas de GC (enquanto outras não possuem nenhuma iniciativa)
- Descentralizada, enquanto um comitê/secretariado institucional coordena as atividades de GC espalhadas na Área Comercial

14) **(NR) O Programa de GC possui mecanismos para a definição das políticas de GC?**

- Sim
- Não**
- Não sei

15) **(NR) O Programa de GC possui mecanismos para monitorar a conformidade com as políticas de GC?**

- Sim

- Não**
- Não sei

16) (RU) **Em que medida o Programa de GC influencia as políticas organizacionais?**

- Em grande escala (o Programa de GC impacta diretamente as políticas)
- Em uma escala acima da média
- Em escala mediana
- Em baixa escala
- Não influencia em nada (o Programa de GC não contribui ou impacta nenhuma política)

17) (NR) **A Área Comercial possui descrições de postos de trabalho GC ou ao Programa de GC?**

- Sim
- Não**
- Não sei

18) (NR) **Qual é o título do cargo ocupado pelo responsável do Programa/Unidade de Gestão do Conhecimento?**

- Vice-Presidente de Gestão do Conhecimento ou equivalente (CKO)
- Chief Knowledge Officer
- Vice-Presidente de Gestão da Informação ou equivalente
- Diretor de Gestão do Conhecimento ou equivalente
- Gerente da Unidade Organizacional de Gestão da Informação
- Outro: não tem**

19) (NR) **A quem o Programa de Gestão do Conhecimento se reporta na Organização?**

- Unidades operacionais
- Unidades de Estratégia ou Planejamento
- Recursos humanos
- Tecnologia da Informação
- Financeiro
- Marketing
- Outro. Não tem**

- 20) (NR) A Área Comercial possui rubricas orçamentárias institucionais (usados em folhas de ponto, gastos, atividades baseadas em custos) para conhecimento em geral?
- Sim
- Não
- Não sei
- 21) (NR) A Área Comercial possui rubricas orçamentárias institucionais (usados em folhas de ponto, orçamentos, atividades baseadas em custos) para seu Programa de Gestão do Conhecimento?
- Sim
- Não
- Não sei
- A Área Comercial não tem um Programa formal de Gestão do Conhecimento
- 22) (NR) Algumas unidades organizacionais possuem seus próprios códigos orçamentários para atividades relativas à gestão do conhecimento (GC)?
- Sim
- Não
- Não sei
- 23) (NR) O Programa de GC possui seu próprio orçamento?
- Sim
- Não
- Não sei
- 24) (RU) Do ponto de vista de um funcionário, quanto do Programa de GC consiste de iniciativas informais versus formais?
- Quase todo o Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas informais
- Muito do Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas informais, mas existem alguns aspectos formais
- Parte do Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas informais, mas a maior parte é formal
- Quase todo o Programa de GC parece envolver iniciativas/estruturas formais

- 25) (NR) Em que medida as atividades do Programa de GC da Área Comercial estão alinhadas aos objetivos organizacionais?
- Muito alinhadas
 - Alinhadas
 - Pouco Alinhadas
 - Pouquíssimas alinhadas
 - Não alinhadas**
- 26) (NR) O Programa de GC da Área Comercial identifica e/ou mede os benefícios que produz na organização?
- Sim
 - De certa forma
 - A informação é identificada por algumas unidades apenas e no nível da unidade específica
 - Não**
 - Não sei
- 27) (NR) O Programa de Gestão do Conhecimento possui apoio formal da Área Comercial?
- Sim
 - Não**
 - Não sei
- 28) (NR) O Programa de GC está ajudando a Área Comercial a fazer ajustes estratégicos?
- Sim
 - Não**
 - Não sei
- 29) (RU) A Área Comercial da CELESC possui alguma atividade informal de Gestão do Conhecimento identificável (fora de um Programa de GC formal)?
- Sim
 - Não
 - Não sei
- 30) (RU) A Área Comercial possui políticas ou procedimentos formais para inserir conhecimento em seus processos operacionais?
- Sim

- De certa forma (Políticas/procedimentos formais existem em algumas áreas da organização)
- Não
- Não sei

31) (ME) Que grupos de pessoas estão envolvidos em atividades de GC?

- Diretor
- Chefes de Departamentos
- Responsáveis por processos ou funções organizacionais
- Funcionários do atendimento aos clientes
- Funcionários de escritório/ administrativos
- Outros funcionários. Especifique:
- Nenhum funcionário está envolvido em atividades de Gestão do Conhecimento (assinando essa questão, todas as outras serão desconsideradas)

32) (ME) Quem normalmente inicia a mudança nos processos de negócio da organização?

- Áreas
- Departamentos
- Responsáveis por Processos Organizacionais
- Funcionários
- Comitês ou grupos de revisão
- Clientes
- Outros. Especificar:
- Nenhuma das anteriores

33) (RU) Qual o nível de influência do Diretor da Área Comercial sobre a cultura organizacional?

- Muito influente
- Influyente
- Pouco Influyente
- Não muito influente
- Nada influente

34) (RU) Qual o nível de influência dos Departamentos da Área Comercial sobre os padrões de comunicação do Setor?

- Muito influente
- Influyente
- Pouco influente

- Pouquíssimo influente
- Não influente

35) (RU) Qual o grau de transparência do processo decisório do Diretor da Área Comercial para os seus funcionários?

- Muito transparente
- Transparente
- Pouco Transparente
- Pouquíssimo transparente a
- Nada transparente
- Não sei

36) (RU) Em que medida o diretor da Área Comercial está ativamente envolvido na tentativa de melhorar os processos internos da sua área na CELESC?

- Muito ativos
- Ativos
- Pouco ativos
- Pouquíssimos ativos
- Inativos

37) (RU) Com que frequência os chefes de departamento promovem mudanças nos processos internos ou nos processos de compartilhamento de conhecimento da organização?

- Muito frequente (mais de cinco vezes por ano)
- Frequente (duas a cinco vezes por ano)
- Pouco Frequente (pelo menos uma vez por ano)
- Raramente (uma vez a cada dois anos)
- Nunca

38) (RU) A Área Comercial possui um ritmo de mudança rápido ou lento no que diz respeito à implantação de melhorias?

- Muito rápido
- Rápido
- Adequado
- Lento
- Muito lento

Observação: Se respondeu rápido ir para questão de número 40. Se respondeu lento ir para questão de número 39.

- 39) **(RU) Qual o nível de frustração dos funcionários com o Diretor Comercial em relação à sua desconsideração pelo processo de melhoria ou pela sua lentidão no processo de mudança?**
- Muito frustrado
 - Um pouco frustrado
 - Frustrado
 - Não muito frustrado
 - Nada Frustrado
- 40) **(RU) Qual o grau de tomada de decisões estratégicas por parte da Área Comercial, que se dá sem informações ou sem os conhecimentos necessários?**
- Muito frequentemente
 - Pouca frequencia
 - Frequentemente
 - Não muito frequentemente
 - Nada frequentemente
- 41) **(RU) Em que grau o comportamento da Área Comercial claramente ou consistentemente demonstra que valorizam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento?**
- Muito claramente e consistentemente
 - Claramente mas não consistentemente
 - Consistentemente mas não claramente
 - Nem claramente nem consistentemente
 - Nunca demonstrou
- 42) **(NR) Há uma estratégia de GC claramente articulada (i.e. escrita) para a organização?**
- Sim
 - Não
 - Não sei
- 43) **(RU) Em que medida a Área Comercial muda seus procedimentos operacionais usando fontes de conhecimento existentes na organização?**
- Em grande escala
 - Em uma escala acima da média
 - Em escala média
 - Em escala abaixo da media

- Quase nunca
- 44) (RU) A Área Comercial instituiu políticas para apoiar atividades relativas ao conhecimento?
- Sim
- Não
- Não sei
- 45) (NR) O Diretor da Área Comercial expressa consistentemente (por meio de documentos escritos, discursos ou outros documentos de comunicação) seu comprometimento com a iniciativa da gestão do conhecimento e por atividades de compartilhamento de conhecimento?
- Sim
- Não
- Não sei
- 46) (NR) Como você caracterizaria a liderança das atividades de gestão do conhecimento da Área Comercial?
- Realizada basicamente pelo nível da Área Comercial
- Balanceado entre o Diretor comercial e Chefes de Departamentos
- Realizada basicamente pelos níveis Departamentais e inferiores
- 47) (RU) Em que medida os departamentos da Área Comercial utilizam o conhecimento organizacional para melhorar os processos de negócio da CELESC?
- Em grande escala
- Em uma escala acima da média
- Em escala mediana
- Em baixa escala
- Quase nunca
- 48) (RU) Com que frequência os departamentos da Área Comercial desenvolvem novos processos de mudança na gestão dos seus procedimentos baseados no conhecimento organizacional existente?
- Muito frequentemente
- Frequentemente

- Pouco frequentemente
- Pouquíssimo frequentemente
- Raramente

49) **(RU) Em que medida os departamentos da Área Comercial apoiam as atividades de GC na organização?**

- Apoia muito
- Apoia
- Apoia pouco
- Apoia pouquíssimo
- Não apoia

50) **(RU) Em que medida os funcionários estão aptos ou têm permissão para participar nas mudanças do processo de negócios na organização?**

- Em grande escala
- Em uma escala acima da média
- Em escala média
- Em baixa escala
- Quase nunca

51) **(RU) Em que grau os funcionários da Área Comercial são receptivos às mudanças organizacionais?**

- Em grande escala
- Em uma escala acima da média
- Em escala média
- Em baixa escala
- Quase nunca

52) **(NR) Até que ponto o apoio ao Programa de GC entre os Chefes de Departamento da Área Comercial são compartilhados?**

- Muito compartilhado (todas as unidades da Área Comercial estão envolvidas)
- Compartilhado
- Pouco compartilhado
- Pouquíssimo compartilhado
- Nada compartilhado (isolado em uma ou poucas unidades)
- Natureza dos Funcionários Área Comercial

- 53) (NR) **Qual proporção da força de trabalho da Área Comercial (funcionários e consultores externos) você estima que possuem funções cuja atividade primária lida com trabalho baseado em conhecimento, não manual e rotineiro?**
- Menos que 5%
 - Igual ou mais que 5% e menos que 25%**
 - Igual ou mais que 25% e menos que 50%
 - Igual ou mais que 50% e menos que 75%
 - Igual ou mais que 75% e menos que 85%
 - Igual ou mais que 85%
- 54) (RU) **Qual o grau de importância da interação entre funcionários nos departamentos da Área Comercial para que eles produzam seus resultados?**
- Muito importante
 - Importante
 - Pouco importante
 - Pouquíssimo importante
 - Nada importante
- 55) (RU) **Qual o grau de importância da interação entre os funcionários da Área Comercial e as relações com seus clientes para que a CELESC produza seus resultados?**
- Muito importante
 - Importante
 - Pouco importante
 - Pouquíssimo importante
 - Nada importante
- 56) (RU) **Qual o nível de importância da recuperação da informação (de sites da internet, bases de dados, sistemas da empresa, ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação), para a maioria dos funcionários da Área Comercial realizar tarefas diárias?**
- Muito importante
 - Importante
 - Pouco importante
 - Pouquíssimo importante
 - Nada importante

57) **(RU) Em geral, você acredita que os funcionários da Área Comercial compreendem o quanto o seu papel contribui para o desempenho da CELESC?**

- Sim
- Não
- Não sei

58) **(RU) Em que grau a CELESC busca contratar funcionários que complementem áreas do conhecimento deficientes da Área Comercial?**

- Em grande escala (Sempre)
- Em uma escala acima da média (Quase Sempre)
- Em escala média (De vez em quando)
- Em baixa escala (Quase nunca)
- Nunca

59) **(ME) Quais dos princípios abaixo caracterizam as crenças dos funcionários da Área Comercial da CELESC?**

- Programas e atividades de GC são bem sucedidos quando criados para resolver problemas mais importantes;
- Programas ou atividades de GC criados nos Departamentos da Área Comercial são capazes de promover a disseminação mais rápida da gestão do conhecimento;
- Um crescimento orgânico do Programa de GC e/ou de atividades de GC constitui uma maneira mais efetiva de que tais programas/atividades se disseminaram pela Área Comercial;
- Uma abordagem de baixo para cima e de cima para baixo para GC deve coexistir para que um programa de GC seja bem sucedido;
- Instrumentos de transferência de conhecimento baseados em métodos participativos são fundamentais para a absorção do conhecimento;
- Nenhuma das anteriores. Especifique:

60) **(RU) De que modo às atividades de GC (criação do conhecimento, armazenamento, disseminação) concorrem para os objetivos explícitos da Área Comercial?**

- Essencial para o desempenho do negócio
- Importante para a obtenção de vantagem competitiva

- Importante para levar à inovação
- Defasado ou não necessário
- Nenhuma das anteriores. Explícite qual:**
- Não sei

61) (RU) Qual o grau de importância do conhecimento ou das informações nos processos de agregação de valor da Área Comercial (i.e. conversão de insumos em resultados)?

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Pouquíssimo importante
- Não importante

62) (RU) Como você julga a intensidade da agregação nos resultados /produtos na Área Comercial?

- Baixo
- Precisa ser melhorada
- Aceitável
- Alta
- Não sei

63) (RU) Qual o nível de flexibilidade do horário de trabalho dos funcionários da Área Comercial de forma que possam se envolver em atividades de aprendizagem?

- Muito flexível (Funcionários possuem discricionarieidade do seu tempo de trabalho para atividades de aprendizagem)
- Flexível
- Pouco Flexível
- Pouquíssimo Flexível
- Inflexível (Funcionários não possuem tempo de trabalho disponível para atividades de aprendizagem)

64) (ME) A Área Comercial possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação) para gestão do conhecimento?

Nível do Plano de Aprendizagem	Sim	Não	Não Sei
Para todo o Setor Comercial			
Para cada unidade em separado			
Para cada funcionário individualmente			

- 65) **(RU) Os funcionários da Área Comercial têm facilidades de modificarem processos operacionais do seu negócio?**
- Muito fácil
 - Fácil
 - Pouco fácil
 - Pouquíssimo fácil
 - Díficil
- 66) **(RU) A Área Comercial disponibiliza tempo para que seus funcionários compartilhem conhecimento entre eles durante as horas de trabalho (i.e. Almoços informais, workshops)?**
- Sim
 - Não
 - Não sei
- 67) **(RU) A estrutura hierárquica da Área Comercial é importante para definição dos padrões de comunicação no referido setor?**
- Muito influente
 - Influyente
 - Pouco Influyente
 - Pouquíssimo influente
 - Não é influente
- 68) **(RU) Como você caracteriza a estratégia de comunicação da Área Comercial para os funcionários dos seus departamentos?**
- Muito aberta
 - Aberta
 - Um pouco aberta
 - Não existe muita comunicação
 - Fechada
- 69) **(RU) Com que frequência a Área Comercial se comunica com os empregados de todos os Departamentos?**
- Muito alta
 - Alta
 - Média
 - Baixa
 - Muito baixa

- 70) (RU) Como você classifica a comunicação entre as seguintes partes da Área Comercial?

Níveis Hierárquicos	Muito Boa	Um pouco boa	Boa	Não muito boa	Nada boa
Área e Departamentos (Comercial)					
Entre Departamentos da Área Comercial					

- 71) (RU) Em que grau a Área Comercial apoia o compartilhamento interdisciplinar, inter-unidades, inter-departamentos da comunicação e da informação da organização?

- Alto
- Um pouco alto
- Médio
- Um pouco abaixo da média
- Abaixo da média

- 72) (RU) Com que frequência você se aconselha com outros funcionários buscando melhorar o acesso aos conhecimentos mais simples?

- Muito frequentemente
- Frequentemente
- Pouco frequentemente
- Pouquíssimo frequentemente
- Nada frequentemente

- 73) (RU) Em que medida a Área Comercial apoia a interação social que permita o compartilhamento de experiências relativas às atividades desenvolvidas entre seus funcionários?

- Apoia muito
- Apoia
- Apoia pouco
- Apoia pouquíssimo
- Não apoia

- 74) **(RU) Qual o grau de receptividade que o Diretor e Chefes da Área Comercial parecem ter em relação às sugestões dos seus funcionários?**
- Muito receptiva
 - Receptiva
 - Pouco receptiva
 - Pouquíssimo receptivo
 - Não receptiva
- 75) **(RU) A Área Comercial possui um processo definido para a revisão das sugestões dos seus funcionários?**
- Sim
 - Não
 - Não sei
- 76) **(RU) Com que frequência os funcionários oferecem sugestões/retroalimentam a Área Comercial?**
- Muito frequentemente
 - Frequentemente
 - Pouco frequentemente
 - Pouquíssimo frequentemente
 - Raramente
- 77) **(RU) Com que frequência os funcionários da Área Comercial tem retorno formal ou informal de seu desempenho?**
- Pelo menos uma vez por mês
 - Pelo menos uma vez a cada três meses
 - Pelo menos uma vez a cada seis meses
 - Pelo menos uma vez ao ano
 - Menos que uma vez ao ano
 - Não recebe retorno
- 78) **(ME) Como a informação ou o conhecimento é disseminado pela Área Comercial para os seus funcionários?**
- Pela intranet
 - Por um site público da internet
 - Por meio de um boletim (eletrônico ou físico)
 - Por meio de reuniões realizadas pela alta gerência
 - Por meio de eventos sociais informais
 - Através de e-mails
 - Por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento

- Alguma outra forma. Indicar:
- Não é disseminada

79) (RU) Como você classifica o nível de comunicação realizado por meio de sistemas on line, tais como, (mensagens eletrônicas, mensagens instantâneas e espaços virtuais de trabalho) na Área Comercial?

- Muito alto
- Alto
- Médio
- Baixo
- Muito baixo

80) (RU) Qual das sentenças abaixo melhor descreve a atitude organizacional em relação ao trabalho em equipe efetivo nos Departamentos da Área Comercial?

- Encoraja mas não provê meios para possibilitá-lo
- Encoraja e possibilita
- Não encoraja
- Não sei

81) (RU) A Área Comercial utiliza equipes/comitês regularmente para resolver problemas?

- Sim
- Não

82) (ME) Quais dos seguintes tipos de equipes existem na Área Comercial?

- Comunidades de prática (não assinalar esse item)
- Equipes virtuais
- Grupos de Trabalho
- Redes de pessoas por processos ou funções
- Equipes centradas nos clientes
- Outras.
- Não sei

83) (NR) Quais grupos são formalmente apoiados pelo Programa de GC ou pela gerência da organização?

- Comunidades de prática
- Equipes virtuais
- Grupos de Trabalho

- Redes de pessoas por processos ou funções
- Equipes centradas nos clientes
- Outras. Especificar: não tem**
- Não sei

84) **(ME) Qual dos seguintes incentivos ou recursos a Área Comercial provê para possibilitar a existência de grupos informais?**

- Tempo para os funcionários se engajarem em grupos informais durante as horas de trabalho
- Espaço/salas de reuniões
- Suporte tecnológico (i.e. espaços virtuais de trabalho, e ferramentas colaborativas)
- Dinheiro para financiar tempo para reuniões dos líderes do grupo
- Reconhecimento gerencial
- Outro. Especificar: _
- Não sei

85) **(NR) A Área Comercial possui comunidades de prática?**

- Sim
- Não**
- Não sei

86) **(NR) Como as comunidades de prática são criadas na organização?**

- Por um processo formal dirigido pela gerência
- Por um processo formal iniciado por funcionários
- Informalmente por empregados Área Comercial
- Outros. Indicar _
- Não sei
- Nenhuma das anteriores**

87) **(NR) Que tipos de comunidades de prática a Área Comercial possui?**

- Organizada por tópicos ou assuntos
- Organizada para resolver problemas específicos
- Organizada por processos ou atividades
- Organizacionais ou tarefas de negócios
- Outros. Indicar. _
- Não sei

Nenhuma das anteriores

88) (NR) Quantas comunidades de prática distintas e identificáveis a Área Comercial possui?

Nenhuma

1-5

6-20

21-50

51-100

101 ou mais

89) (NR) Algumas das comunidades de prática da Área Comercial possuem conexões ou interage com grupos externos?

Sim

Não

Não sei

90) (NR) Qual percentagem do tempo em comunidades é gasto em interações em comunidades ou grupos externos?

0 a 20%

21% a 30%

31% a 40%

41% a 50%

Mais de 51%

Não sei

91) (NR) Qual dos itens abaixo caracteriza a estrutura das comunidades de prática na Área Comercial?

Regras e procedimentos

Processos de retroalimentação (feedback)

Listas de membros disponíveis

Líderes de grupos designados

Reuniões regulares

Equipe remunerada

Meios eletrônicos para compartilhamento de informações (Espaço virtual na rede, base de conhecimentos, sites na internet)

Outros.

Especificar. _

Nenhum dos anteriores

92) (NR) Quais dos itens abaixo são resultados usuais das comunidades de prática da Área Comercial?

- Treinamento (criação ou execução)
- Criação de conteúdos ou base de conhecimentos
- Participação sistemática em revisões por pares/colegas ou processos similares
- Participação sistemática em decisões de processos organizacionais
- Informações/aconselhamentos relativos a temas estratégicos Área Comercial
- Informações/aconselhamentos relativos a temas operacionais Área Comercial
- Informações/aconselhamentos relativos a temas nicho
- Informações/aconselhamentos relativos a produtos/serviços da Área Comercial
- Informações/aconselhamentos que levem à inovação
- Outros. Favor indicar.
- Nenhum dos anteriores.**

93) (ME) Que tipos de conhecimentos são administrados pelos sistemas ou repositórios de informações e conhecimentos da Área Comercial?

- Informação estratégica
- Políticas e procedimentos
- Informação setorial
- Dados estatísticos
- Inteligência competitiva e/ou dados de indicadores
- Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
- Conhecimentos relativos aos clientes
- Documentos relativos a processos organizacionais
- Informações e estatísticas nacionais
- Recomendações feitas a clientes
- Experiências organizacionais prévias com clientes
- Informação do tipo avaliativa
- Outras.
- Nenhuma das anteriores
- A Área Comercial não possui sistemas/repositórios de conhecimentos

- 94) (RU) Como você classificaria a cobertura das seguintes áreas ou domínios do conhecimento dentro da Área Comercial? Assinalar com “X”

Domínios de Conhecimento	Escassa	Adequada	Excessiva
Informação estratégica			
Políticas e procedimentos			
Informação setorial			
Dados estatísticos			
Inteligência competitiva e/ou dados indicadores			
Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos			
Conhecimentos relativos aos clientes			
Documentos relativos a processos organizacionais			
Informações e estatísticas nacionais			
Recomendações feitas a clientes			
Experiências organizacionais prévias com clientes			
Informação do tipo avaliativa			
Outras			
Nenhuma das anteriores			

- 95) (ME) Quais domínios do conhecimento descritos a seguir contribuíram para tornar o conhecimento utilizado obsoleto/depreciado/defasado?

- Informação estratégica
- Políticas e procedimentos
- Informação setorial
- Dados estatísticos
- Inteligência competitiva e/ou dados indicadores
- Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
- Conteúdos relativos aos clientes

- Documentos relativos a processos organizacionais
- Informações e estatísticas Nacionais
- Recomendações feitas a clientes
- Experiências organizacionais prévias com clientes
- Informação do tipo avaliativa
- Outras. Indicar.
- Nenhuma das anteriores

96) (ME) Qual a forma mais abrangente a Área Comercial organizar suas informações e conhecimentos?

- Organizado por processo
- Por área tópico, tal como Educação
- Por Cliente/Usuário
- Por projeto ou atividade
- Outro. Especificar
- Nenhuma das anteriores

97) (ME) Quais dos tipos de documentos ou materiais com conhecimento o Área Comercial possui?

- Documentos Oficiais
- Publicações
- Material publicado na web
- Noticiários, boletins
- Vídeo Conferências, Fóruns eletrônicos,
- Discussões Eletrônicas
- Dados estatísticos
- Dados de Sistemas de Informação Geográficos
- Informações e publicações externas
- Informações de Pessoas, Diretórios
- Conhecimento sobre processos internos Área Comercial
- Conhecimento sobre clientes e beneficiários
- Informações sobre habilidades
- Outros. Indicar. _
- Nenhum dos anteriores

98) (RU) A Área Comercial possui processos organizacionais definidos em documentos ou outros formatos para leitura?

- Sim - Quase todos ou todos os processos organizacionais estão definidos
- Um pouco - Alguns processos de negócios estão definidos

- Não - Muito pouco ou nenhum processo de negócio está definido
- Não sei

99) (RU) Qual tipo de documentos ou informações com conhecimento é utilizada na Área Comercial como um todo? Assinalar com “X”

Tipos de Documentos ou Informações	Mais	Menos	Variável	Não sei
Documentos Oficiais				
Publicações				
Material publicado na web				
Noticiários, boletins				
Vídeo Conferências, Fóruns eletrônicos, Discussões Eletrônicas				
Novidades				
Dados estatísticos				
Dados de Sistemas de Informação Geográficos				
Informações e publicações externas				
Informações de Pessoas, Diretórios				
Conhecimento sobre processos internos Área Comercial				
Conhecimento sobre clientes e beneficiários				
Informações sobre habilidades				
Outros. Indicar. _				
Nenhum dos anteriores				

100) (ME) Para quais propósitos, os tipos de documentos ou informações são empregados?

- Tomar decisões operacionais internas
- Informar-se sobre o setor ou área de especialidade
- Comunicar com clientes

- Realizar o trabalho diário
- Prover aconselhamento para a clientela
- Definir estratégias de longo-prazo
- Resolver problemas específicos em áreas específicas
- Outros.
- Nenhuma das anteriores

101) (RU) Como você classificaria a Área Comercial considerando a qualidade dos documentos e informações produzidas para a CELESC e os seus clientes? Assinalar com “X”.

Tipos de Documentos ou Informações	Alta Qualidade	Média Qualidade	Baixa Qualidade
Documentos Oficiais			
Publicações			
Material publicado na web			
Noticiários, boletins			
Vídeo Conferências, Fóruns eletrônicos, Discussões Eletrônicas			
Novidades			
Dados estatísticos			
Dados de Sistemas de Informação Geográficos			
Informações e publicações externas			
Informações de Pessoas, Diretórios			
Conhecimento sobre processos internos Área Comercial			
Conhecimento sobre clientes e beneficiários			
Informações sobre habilidades			
Outros. Indicar. _			
Nenhum dos anteriores			

102) (ME) Quais tipos de documentos e informações são mais usados nos processos organizacionais na Área Comercial?

- Documentos Oficiais
- Publicações (internas ou externas)
- Material publicado na web?
- Noticiários, boletins
- Vídeo Conferências, Fóruns Eletrônicos, Discussões Eletrônicas
- Dados estatísticos
- Dados de Sistemas de Informação Geográficos
- Informações de pessoas, Diretórios de Especialistas
- Conhecimento sobre processos organizacionais internos
- Conhecimento sobre clientes e beneficiários
- Informações sobre habilidades
- Outros.
- Nenhum dos anteriores

103) (RU) Em que medida a Área Comercial reutiliza os seguintes documentos e informações como um todo? Assinalar com “X”

Tipos de Documentos ou Informações	Reutilização Alta	Reutilização Baixa	Reutilização Média
Documentos Oficiais			
Publicações			
Material publicado na web			
Noticiários, boletins			
Vídeo Conferências, Fóruns eletrônicos, Discussões Eletrônicas			
Novidades			
Dados estatísticos			
Dados de Sistemas de Informação Geográficos			
Informações e publicações externas			
Informações de Pessoas, Diretórios			
Conhecimento sobre			

processos internos Área Comercial			
Conhecimento sobre clientes e beneficiários			
Informações sobre habilidades			
Outros			

104) (RU) Qual dos itens abaixo melhor descreve as atividades da Área Comercial, quando produz informação para fora do seu setor?

- A Área Comercial raramente ou nunca busca informação no ambiente externo
- A Área Comercial busca a informação no ambiente externo apenas quando a necessita
- A Área Comercial emprega uma abordagem sistemática de forma que ela busca informação regularmente no ambiente externo

105) (RU) Você acredita que os documentos e informações armazenados na Área Comercial são apropriados para cada um dos seguintes públicos? Assinalar com “X”.

Públicos – Alvos	Sim	Não
Área Comercial		
Chefes de Departamentos		
Gerentes de projeto		
Especialistas setoriais/tópicos		
Equipe de apoio		
Gerentes funcionais		
Consultores		
Fornecedores externos		

106) (ME) Qual tipo de informação os Chefes de Departamento e o Diretor Comercial precisam, mas tem dificuldades de encontrar/contratar?

- Sobre clientes
- Sobre vendas ou a situação financeira Área Comercial
- Sobre a situação das operações Área Comercial
- Sobre a concorrência
- Sobre o negócio no qual a Área Comercial atua

- Sobre mudanças governamentais/regulatórias
- Sobre os fornecedores Área Comercial
- Informações analíticas ou resumidas sobre assuntos de interesse
- Outros tipos de informação.
- Não sei

107) (ME) Quais dos seguintes tipos de atividades de aprendizado são patrocinados pela Área Comercial?

- Treinamentos internos
- Treinamentos externos
- Conferências profissionais
- Cursos universitários
- Cursos à distância
- Certificação profissional
- Aprendizagem em equipe
- Reuniões especializadas de negócios
- Coaching (transformar conhecimentos em resultados para equipes)
- Mentoring (aconselhamento com experiência comprovada)
- Treinamento de recepção de novos funcionários
- Nenhuma das anteriores

108) (RU) A Área Comercial apoia mecanismos que permitam aos funcionários atualizarem-se em sua área de atuação, conhecimentos externos, práticas ou ambiente competitivo? Esses mecanismos incluiriam recursos bibliográficos, intranet, bases de dados, assinaturas de revistas e tempo alocado para que os funcionários utilizem esses mecanismos.

- Sim
- Não
- Não sei

109) (RU) Qual o nível de apoio da Área Comercial para apoiar mecanismos de monitoramento de ideias e práticas externas ou ambientes competitivos? (Tais como assinaturas de revistas, tempo dado aos funcionários para realizar pesquisas)

- Extremamente efetiva
- Moderadamente Efetiva
- Pouco efetiva

- Necessita melhorias
- Nada efetiva
- Não possui mecanismos de monitoramento
- Não se possui mecanismos de monitoramento externo

110) (RU) A Área Comercial possui algum processo ou método de monitoramento de seus competidores, como por exemplo, benchmarking?

- Sim
- Não
- Não sei

111) (RU) A Área Comercial oferece algum programa de orientação/ambientação para novos funcionários?

- Sim
- Não
- Não sei

112) Como você classifica a efetividade dos produtos e serviços da Área Comercial para seus clientes?

- Muito efetivo
- Efetivo e acima da média
- Pouco efetivo na média
- Pouquíssimo efetivo
- Não efetivo

113) (RU) A Área Comercial oferece treinamento coletivo e como individual?

- Sim
- Não
- Não sei

114) (RU) A Área Comercial oferece treinamentos específicos visando auxiliar o funcionário na adaptação em novas tarefas ou em novas condições de trabalho (treinamento para desenvolvimento de novas habilidades)?

- Sim
- Não
- Não sei

- 115) (RU) A maioria dos funcionários da Área Comercial sabe onde buscar informações sobre os seus processos organizacionais?
- Sim
 - Não
 - Não sei
- 116) (NR) Quantos treinamentos por ano os funcionários devem participar?
- Nenhum
 - 2-5
 - 6-10
 - 11-20
 - Mais de 20
 - Não sei
- 117) (RU) A Área Comercial possui orçamento para treinamento?
- Sim
 - Não
 - Não sei
- 118) Você acredita que o ambiente de software da Área Comercial é adequado às suas necessidades operacionais?
- Muito adequado
 - Adequado
 - Pouco adequado
 - Pouquíssimo adequado
 - Inadequado
- 119) (NR) A Área Comercial possui um Sistema de Gestão do Conhecimento?
- Sim
 - Não
 - Não sei
- 120) (RU) A Área Comercial possui uma Arquitetura de Informação Corporativa?
(Uma Arquitetura de Informação Corporativa é um sistema esquemático que descreve os fluxos de informação entre os processos e os sistemas de Tecnologia de Informação na organização)

- Sim
- Não
- Não sei

121) (ME) A Área Comercial possui:

- Base de dados de especialistas com suas habilidades
- Banco de Talentos: Curriculum Vitae
- Bibliotecas
- Classificações de Processos de Trabalho, e sistemas de sistema de informações
- Perguntas mais Frequentes (FAQs) e/ou Sistema de Perguntas & Respostas (Q/A)
- Infraestrutura para videoconferência
- Infraestrutura para áudio-conferência
- Ambientes para comunidades de prática virtuais
- Sistemas para discussões eletrônicas ou chats
- Quadro de Avisos Eletrônicos (Bulletin Board)
- Blogs
- Intranet
- Site na internet
- Extranet
- Um sistema de gerenciamento de documentos e informações para documentos institucionais
- Sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM)
- Um sistema para gerenciamento de recursos institucionais (ERP) para seus processos de negócios
- Bases de dados com dados usados pela Área Comercial
- Bases de Conhecimento (sobre melhores práticas e lições aprendidas)
- Bases de dados comerciais
- Banco de Dados sobre Tecnologia da Informação (TI)
- Mecanismo(s) de busca para pesquisa de documentos e outras informações Área Comercial
- Outros.
- Nenhuma das anteriores

122) (ME) Quais dos seguintes sistemas institucionais são capazes de capturar o conhecimento ou a informação de uma forma a torná-la recuperável posteriormente para os funcionários da Área Comercial?

- Base de dados de especialistas com suas habilidades
- Banco de Talentos: Currículos
- Bibliotecas
- Classificações de Processos de Trabalho, e sistemas de sistema de informações
- Perguntas mais Frequentes (Faq) e/ou Sistema de Perguntas & Respostas (Q/A)
- Infraestrutura para videoconferência
- Infraestrutura para audio-conferência
- Ambientes para comunidades de prática virtuais
- Sistemas para discussões eletrônicas ou chats
- Quadro de Avisos Eletrônicos (Bulletin Board)
- Blogs
- Intranet
- Site na internet
- Extranet
- Um sistema de gerenciamento de documentos e informações para documentos institucionais
- Sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM)
- Um sistema para gerenciamento de recursos institucionais (ERP) para seus processos de negócios
- Bases de dados com dados usados pela Área Comercial
- Bases de Conhecimento (sobre melhores práticas e lições aprendidas)
- Bases de dados comerciais
- Banco de Dados sobre Tecnologia da Informação (TI)
- Mecanismo(s) de busca para pesquisa de documentos e outras informações Área Comercial
- Outros.
- Nenhuma das anteriores

123) (RU) Baseado em sua experiência, qual a capacidade de recuperação de informações que os mecanismos de busca dos bancos de dados proporcionam para você diariamente na Área Comercial?

- Acima da média
- Um pouco acima da média
- Na média
- Abaixo da média
- Pobre

Nunca usei os mecanismos de busca

124) (RU) Qual o nível de efetividade dos softwares de busca institucionais para encontrar documentos específicos relativos à Área Comercial?

Muito efetivo

Efetivo

Pouco efetivo

Pouquíssimo efetivo

Não efetivo

A Área Comercial não possui softwares de busca

125) (RU) Como você classifica o nível atual de uso dos seguintes itens na Área Comercial?

Níveis de Uso	100%	70%	60%	50%	5%
Grupos de discussão eletrônica ou outros softwares de espaços virtuais colaborativos					
Mecanismos de busca ou ferramentas de busca de informações					
Intranet Área Comercial					

126) (ME) Quais dos seguintes meios de comunicação a Área Comercial possui, e que permite aos funcionários compartilharem conhecimentos tácitos (experiências diárias)?

Discussões eletrônicas

Quadros de avisos virtuais

Espaços virtuais

Fóruns eletrônicos

Blogs

Intranet

Participação dos funcionários em eventos presenciais (conferências, seminários, palestras etc)

Treinamentos ou oficinas

Outros.

Nenhuma das anteriores

- 127) (ME) A Área Comercial está adaptada para fazer análises do seu desempenho operacional em termos de suas funções, a partir do uso das seguintes tecnologias de informação?
- Indexação e categorização automática;
 - Informação e conhecimento explícito;
 - Apoio em simulações
 - Revisões por Pares/Colegas, Revisões de Avaliação Pós-Execução
 - Atividades de tradução automática
 - Ferramentas de inferência e sistemas de apoio a decisões
 - Integrar informações desestruturadas e estruturadas
 - Capturar o conhecimento da equipe diretamente para sistemas de bases de conhecimento
 - Inteligência artificial (sistemas de simulação de processos de pensamento)
 - Capacidade de pesquisa avançada
 - Manipulação e manutenção de vídeo avançado
 - Outros.
- 128) (RU) A Área Comercial possui registros ou arquivos visando criar uma Memória Corporativa (Lições e experiências aprendidas pelos membros de sua equipe)?
- Sim
 - Não
 - Não sei
- 129) (RU) A Área Comercial possui fontes oficiais definidas para os diferentes tipos de informação usados em suas operações que poderão ser utilizadas pelos outros setores da CELESC?
- Sim
 - Não
 - Apenas para alguns tipos de informações
 - Não sei
- 130) (RU) A Área Comercial possui softwares que permitem uma navegação fácil para encontrar conhecimentos/conteúdos pelos seus usuários?
- Sim
 - Não
 - Não sei

131) (NR) As atividades de GC (tais como coleta de conhecimento, recuperação, etc.) foram integradas aos fluxos de trabalho ou processos da Área Comercial (tais como, por meio ERPs, Sistemas de Recursos Humanos, Gestão de Relacionamento com o Cliente)?

Sim

Não

Não sei

132) (NR) Em que medida os sistemas de GC estão integrados no fluxo de trabalho da Área Comercial com vistas a criar novos conhecimentos?

Muito integrados

Integrados

Pouco integrados

Muito Pouco Integrados

Não integrados

133) (NR) Quais mudanças no ambiente de TI foram observadas na Área Comercial após a implantação de um programa formal de GC ou de atividades informais de gestão do conhecimento?

As análises de requerimentos para desenho de sistemas passaram a levar em consideração processos de conhecimento

Ferramentas de colaboração foram integradas a sistemas críticos de negócios (tais como Recursos Humanos (RH), ERP, Sistemas de Gerência de Projetos e de Gestão de Documentos, etc.)

Os conselhos/comitês de TI têm como membro uma pessoa vinculada a GC (Representante formal do Programa de GC ou líder informal de atividades de GC)

Uma intranet foi criada como um resultado direto do Programa ou de atividades de GC

Os sistemas de TI agora capturam o conhecimento dos empregados por meio de aplicações de processos organizacionais (workflow)

Os Sistemas de Treinamento e Aprendizagem estão integrados aos Sistemas de Gestão do Conhecimento

As Comunidades de Prática possuem infraestrutura de TI para apoiar a comunicação e as trocas de conhecimento

- Aumentou o uso de vídeos-conferência e outras ferramentas de comunicação entre pessoas
- Nenhuma das anteriores**
- Não sei

134) (RU) Onde as informações sobre processos organizacionais são definidas?

- Em um único documento
- Em vários documentos espalhados pela Área Comercial (i.e. Em cada unidade)
- Em vários documentos, todos encontrados em um local central
- Em uma única localização na intranet da empresa
- Em vários locais espalhadas pela intranet da empresa
- Nas cabeças dos responsáveis pelos processos Nas cabeças de vários funcionários que realizam as tarefas

135) (RU) Como você caracteriza as políticas da Área Comercial visando atividades de conhecimento?

- Elas criam incentivos para estas atividades
- Elas criam desestímulos para estas atividades
- Elas são neutras

136) (ME) Quais dos incentivos abaixo, a Área Comercial utiliza para promover um excelente trabalho de compartilhamento de conhecimento entre os funcionários?

- Bônus
- Aumentos de salário
- Promoções
- Recompensas e Prêmios
- Tipo empregado do mês
- Publicação ou disseminação de informações/ideias dos funcionários pela
- Empresa
- Outros
- Nenhum

137) (RU) Por favor, indique o seu grau de concordância com os seguintes itens em relação aos riscos à inovação e ao seu comportamento na Área Comercial e na CELESC como um todo. Assinalar com “X”.

Riscos	Concordância				
	Total (1)	Média (2)	Baixa (3)	Regular (4)	Total (5)
Membros da equipe temem ser responsabilizados					
Membros da equipe são resistentes a ceder controle					
Membros da equipe temem ser vistos como desleais					
Membros da equipe são, em regra, desconfiados					
Membros da equipe são encorajados a dar opiniões					
Membros da equipe são encorajados a dar retorno riscos					
Membros da equipe não compartilham conhecimento porque eles pensam que terão menos valor para a Área Comercial se compartilharem					
Importância de se compartilhar conhecimentos					

138) (RU) Qual dos itens abaixo melhor caracteriza o papel que o funcionário comum desempenha na definição dos processos organizacionais da Área Comercial?

- Eles ajudam nas mudanças dos processos numa forma de parecer
- Eles participam nas revisões sistemáticas dos processos organizacionais
- Eles não participam porque os processos organizacionais são definidos de cima para baixo

- 139) (NR) Os funcionários valorizam os conhecimentos implícitos ou explícitos compartilhados por meio do Programa de GC ou por iniciativas de GC na organização?
- Sim, muito
 - Razoavelmente
 - Não muito
 - Nada**
- 140) (RU) Os funcionários são incentivados a identificar conhecimentos que possam beneficiar/melhorar processos operacionais da Área Comercial?
- Sim
 - Um pouco (apenas em algumas áreas da organização)
 - Não
 - Não sei
- 141) (RU) Qual das seguintes respostas melhor representa os três elementos que mais influenciam no desempenho dos funcionários da Área Comercial?
- Motivação, ambiente organizacional e habilidades
 - Conhecimento, habilidades, competências técnicas
 - Especificação do Posto de trabalho, habilidades e objetivos
 - Motivação, Especificação do Posto de trabalho e competências
 - Medo, aversão ao risco, resistência às mudanças
 - Falta de motivação, dificuldade de crescimento no ambiente organizacional, medo
- 142) (NR) Qual das seguintes frases melhor descreve(m) o grau em que os processos de conhecimento são internalizados na Área Comercial:
- Os processos organizacionais essenciais tornaram-se líderes na aplicação da gestão do conhecimento
 - Princípios de GC são considerados nos incentivos e avaliações pessoais
 - A aplicação dos componentes de GC está disseminada em grande escala nos produtos e serviços Área Comercial
 - O conhecimento das respostas provido pelos clientes é incorporado nos processos Área Comercial
 - Lições aprendidas são introduzidas sistematicamente em novos produtos, serviços, projetos e outras atividades

- Comunidades de Prática são apoiadas pela Área Comercial e usadas para fomentar a criação e o compartilhamento de conhecimentos
- A Área Comercial possui ferramentas de TI para, sistematicamente, capturar e disseminar conhecimento
- Houve uma clara melhoria no comportamento dos funcionários em relação ao compartilhamento de conhecimentos
- Os agentes de GC têm conseguido atuar na Área Comercial como um todo e participam dos encontros estratégicos e dos exercícios de planejamento organizacionais
- Nenhuma das anteriores**

143) (ME) Quais tipos de conhecimentos (internos ou externos?) são criadas na Área Comercial?

- Conhecimentos de processos
- Conhecimento de procedimentos (derivados dos procedimentos administrativos)
- Conhecimentos tópicos
- Melhores práticas
- Lições aprendidas
- Conhecimentos sobre consumidores ou clientes
- Outro tipo.
- Nenhuma das anteriores

144) (ME) Quais são as fontes de consultas que a Área Comercial utiliza para identificar os conhecimentos que ele deseja coletar?

- Pesquisa pela internet
- Pesquisa usando bases de informações (interno e externo)
- Da experiência de funcionários
- Da experiência de clientes
- Da experiência de parceiros ou fornecedores
- Outras.
- Nenhuma das anteriores

145) (ME) Quais das fontes de informação abaixo são obtidas e usadas nos processos decisórios da Área Comercial?

- Melhores práticas
- Pesquisa e Inteligência competitiva
- Feedback* dos funcionários

- Feedback* dos consumidores
- Lições aprendidas
- Outros
- Nenhuma das anteriores

146) (ME) Quais os tipos de informações externas que a Área Comercial considera mais importante para o monitoramento e identificação de informações relevantes?

- Informação sobre concorrentes ou organizações similares
- Informação sobre clientes existentes
- Informação sobre clientes potenciais
- Informação sobre leis e regulação
- Informação econômica ou de mercado
- Outras. Especificar.
- Nenhuma das anteriores

147) A Área Comercial em sua estrutura possui: Assinalar com “X”.

Estruturas da Área Comercial	Sim	Não	Não sabe
Possui uma unidade de pesquisa & desenvolvimento ativa			
Cria inovações patenteáveis ativamente			
Possui algumas patentes			

148) (RU) Quanto tempo você gasta em atividades de pesquisa de conhecimentos (tais como mineração de dados, análises de dados, etc.) em uma semana normal de trabalho no Setor Comercial?

- Não realizo atividades de pesquisa de conhecimento
- Menos que 20%
- 20%-40%
- 41%-60%
- 61%-80%
- 81-100%

149) (RU) Você tem conhecimento de algum novo produto ou serviço inovador (inclusive patentes) que a Área Comercial tenha desenvolvido nos últimos dois anos?

- Sim
- Não
- Não sei

150) (RU) Você tem conhecimento de novos projetos de pesquisa e desenvolvimento que estão sendo desenvolvidos no Setor Comercial?

- Sim
- Não
- Não sei

151) (RU) A Área Comercial possui políticas ou procedimentos para a coleta ou captura de documentos ou outros trabalhos produzidos pelos funcionários?

- Sim
- Não
- Não sei

152) (RU) A Área Comercial possui políticas ou procedimentos que exijam dos funcionários que documentem ou capturem o conhecimento produzido de uma forma que possa ser reutilizado (tal como documentação, bases de dados eletrônicos)?

- Sim
- Não
- Não sei

153) (ME) Qual dos tipos de conhecimentos e/ou informações abaixo são capturados pela Área Comercial?

- Lições aprendidas
- Documentos sobre projetos e produtos
- Mensagens eletrônicas formais
- Listas de especialistas
- Resultados de grupos de discussões ou
- Discussões eletrônicas
- Informações sobre clientes
- Informações sobre suprimentos/insumos
- Informações sobre sua área de atuação
- Dados relativos ao desempenho dos funcionários
- Projetos de pesquisa
- Intercâmbio de vídeo ou áudio

- Outros
- Nenhuma das anteriores

154) Quais dos seguintes itens refletem as principais formas de armazenamento de conhecimentos da Área Comercial?

- Intranet
- Extranet
- Internet
- Bases de dados (inclusive sistemas de gerenciamento de documentos, inteligência em negócios, sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), Sistemas de Gestão de Projetos, etc.)
- Arquivos/documentos em uma pasta pública hierarquizada (servidor de arquivos ou servidor FTP)
- Protocolo de Transferência de Arquivos
- Unidades de disco em rede
- (Arquivos/documentos armazenados, disponíveis para o público (servidor de arquivos ou servidor FTP)
- Arquivos pessoais de funcionários
- Arquivos de e-mail
- Outros
- Nenhuma das anteriores

155) (RU) Qual é o nível de acesso para você do conhecimento/informações armazenadas?

- Muito fácil
- Fácil
- Pouco Fácil
- Um pouco difícil
- Difícil

156) (RU) Quais dos itens abaixo ajudaram na captura de conhecimentos no Setor Comercial?

- Pessoas foram designadas especificamente para supervisionar a transformação de conhecimento existente, i.e., conhecimento processado / sintetizado a partir de conhecimento existente
- Existem padrões e políticas para cada tipo de transformação
- Procedimentos operacionais padrões para o Área Comercial (i.e. CMM (Modelo de Maturidade de Processos) para desenvolvimento de softwares)
- Outros.

Nenhuma das anteriores

157) (ME) Como os funcionários da Área Comercial agregam valor à informação que coletam?

- Adicionando comentários à informação armazenada em bases de dados
- Classificando a qualidade da informação baseados em critérios definidos
- Durante avaliações formais da informação feitas por meio de revisões de pares (peer review)
- Identificando lições aprendidas em projetos, produtos e serviços
- Identificando boas práticas durante ou depois de revisões de processos organizacionais
- Outros. Especifique:
- Nenhuma das anteriores

158) (RU) A Área Comercial possui um diretório de fontes oficiais de seus conhecimentos? Uma fonte oficial é aquela cujos dados são vistos pela instituição como as versões oficiais daquela informação.

- Sim
- Um pouco (fontes parciais de informação estão espalhadas pela organização)
- Não
- Não sei

159) (ME) Como o conhecimento científico/empírico (experiências diárias) é disseminado pela Área Comercial?

- Apresentações formais
- Almoços informais
- Reuniões de unidades organizacionais
- Conversas informais entre funcionários
- E-mails
- Vídeo-conferência
- Áudio-conferência
- Telefone
- Revisões de pares (peer review)
- Fóruns
- Conferências
- Programas de monitoria

- Revisões operacionais de qualidade
- Revisões de desempenho formal
- Outras
- Nenhuma das anteriores

160) (NR) Qual a efetividade dos sistemas de Gestão do conhecimento em conectar as pessoas com os sistemas de informação?

- Muito efetivo
- Efetivo
- Pouco Efetivo
- Pouquíssimo Efetivo
- Não efetivo**

161) (NR) Quais das seguintes políticas de compartilhamento de conhecimentos existem na organização?

- Gerenciamento de documentos
- Publicação de conteúdo na Web (Internet e Intranet)
- Manuseio e Divulgação da informação
- Políticas relativas à segurança de informação
- Outras. Indicar:
- A Área Comercial não possui políticas de compartilhamento de informações**

162) (RU) Existem restrições ativas sobre compartilhamento de informações apoiadas pela Área Comercial?

- Sim
- Não
- Não sei

163) (ME) Quais atividades de compartilhamento de informações são apoiadas pela Área Comercial?

- Estórias
- Realização de eventos em grupo
- Almoços informais
- Grupos de discussão
- Salas de bate-papo
- Vídeo ou áudio conferências
- Feiras de conhecimento
- Exercícios de simulação
- Mensagens instantâneas

- Mensagens eletrônicas (emails)
- Ferramentas e espaços virtuais colaborativos
- Programas de treinamento
- Auxílio/aconselhamento por pares/colegas
- Revisões por pares/colegas
- Outros. Especificar:

164) (ME) Quais dos seguintes tipos de conhecimentos resultantes de estudos e pesquisas a Área Comercial compartilha?

- Melhores práticas e lições aprendidas
- Documentos e publicações institucionais
- Informações sobre especialistas
- Diretório corporativo de pessoas
- Vídeos de eventos e de entrevistas
- Decisões
- Dados de clientes
- Dados de mercado
- Outros. Especificar:

165) (ME) Quais das seguintes metodologias a Área Comercial utiliza para capturar conhecimento tácito?

- Entrevistas
- Levantamento de dados por meio de questionários
- Simulação
- Vídeo/Áudio conferências
- Relatórios de missão
- Revisões de Ações e de Desempenho
- Ajuda de pares/colegas
- Outro
- Nenhuma das anteriores

166) (RU) Quais processos de conhecimento (i.e. atividades que dão apoio ao ciclo de vida do conhecimento, que inclui a criação, identificação, captura, disseminação e armazenamento) estão sendo seguidos ou adotados na Área Comercial: Assinalar com “X”.

Processos de Conhecimento	Sim	Não	Não Sei
Produtos e serviços finalísticos (core)			
Sistemas e serviços de TI			
Políticas e procedimentos relacionados à RH			
Políticas de aprendizado e treinamento			
Programas de Qualidade e Avaliação			
Pesquisa e Desenvolvimento			

167) (RU) Com que frequência à informação que é coletada/processada pela Área Comercial é armazenada em seus sistemas (bases de dados, intranet, etc)?

- Muito frequentemente
- Frequentemente
- Pouco frequentemente
- Pouquíssimo frequentemente
- Raramente
- A Área Comercial não coleta, processa e armazena dados em seus sistemas

168) (RU) Qual a frequência que os funcionários da Área Comercial procuram conhecimento de outras fontes na empresa (ao invés dos sistemas)?

- Muito frequentemente
- Frequentemente
- Pouco frequentemente
- Pouquíssimo frequentemente
- Raramente

169) (RU) Com que frequência os funcionários da Área Comercial fornecem conhecimentos para outras pessoas que buscam seus conhecimentos?

- Muito frequentemente
- Frequentemente
- Pouco frequentemente
- Pouquíssimo frequentemente

 Raramente

170) (RU) Com que efetividade a Área Comercial captura ativamente informação externa que auxilia na solução de seus problemas de negócios? (Como problemas de negócios se podem considerar questões como más práticas de negócios, desempenho em declínio, questões de recursos humanos e outros desafios estratégicos e operacionais enfrentados pelo referido setor).

- Com muita efetividade
- Com efetividade
- Com pouca efetividade
- Com muito pouca efetividade
- Sem efetividade

171) (RU) Com que efetividade você acredita que as unidades da Área Comercial geralmente diagnosticam problemas internos (inclusive operacionais ou organizacionais)?

- Com muita efetividade
- Com efetividade
- Com razoável efetividade
- Com pouca efetividade
- Sem efetividade

172) (RU) Quanto tempo você gasta procurando informações ou conhecimentos existentes em um dia normal de trabalho?

- Eu não gasto tempo procurando informações
- Menos que 30 minutos por dia
- Entre 31 minutos e menos que 1 hora
- Entre 1 hora e menos que 2 horas
- Entre 2 horas e menos que 4 horas
- Entre 4 horas e menos que 5 horas
- Mais que cinco horas por dia

173) (RU) Você sabe onde procurar novas informações disponíveis na Área Comercial?

- Sim
- Não
- Não sei

- 174) (RU) **Com que frequência você busca informações específicas de uma unidade/departamento que você acredita que deveria tê-las, mas que não possui a informação?**
- Muito frequentemente
 - Frequentemente
 - Pouco frequentemente
 - Pouquíssimo frequentemente
 - Raramente
- 175) (RU) **Com que facilidade os funcionários identificam quais as fontes ou repositórios de conhecimento são os mais adequados para uma necessidade específica?**
- Muito fácil
 - Fácil
 - Pouco fácil
 - Pouquíssimo fácil
 - Difícil
- 176) (RU) **Qual a facilidade em identificar quem sabe determinados assuntos na Área Comercial?**
- Muito fácil
 - Fácil
 - Pouco fácil
 - Pouquíssimo fácil
 - Difícil
- 177) (RU) **Com que frequência você sente que deve buscar informação por conta própria?**
- Muito frequentemente
 - Frequentemente
 - Pouco frequentemente
 - Pouquíssimo frequentemente
 - Raramente
- 178) (RU) **A Área Comercial possui um programa sistemático para rastrear suas medidas ou métricas relativas a operações de GC?**
- Sim
 - Não
 - Não sei

179) (RU) Quais tipos de métricas operacionais ou ferramentas de medição a Área Comercial usa para determinar o valor do conhecimento organizacional?

- Retorno de Investimento-ROI
- Custo da qualidade
- Pesquisa de satisfação dos clientes
- Pesquisas de Satisfação dos funcionários
- Um processo sistemático de avaliação de pessoal
- Programa de Qualidade Total
- Processos/funções relativos à auditoria
- Processos/funções de avaliação operacional
- Modelo de Maturidade de Processos (CMM)
- Índice de Capital Humano
- Revisões de manutenção (de qualquer tipo)
- Outros. Indicar:
- Nenhuma das anteriores
- A Área Comercial não tem/ ou não usa métricas de medição do conhecimento

180) (NR) Quais das medidas abaixo a Área Comercial utiliza para medir seu Programa de GC?

- Retorno de Investimento (ROI)
- Custo da qualidade
- Pesquisa de satisfação dos clientes
- Pesquisas de satisfação dos funcionários
- Um processo sistemático de avaliação de pessoal
- Processos/funções relativos à auditoria
- Processos/funções de avaliação operacional
- Índice de Capital Humano
- Outros
- Nenhuma das anteriores

181) (NR) O Diretor e Chefes de Departamentos da Área Comercial utilizam indicadores financeiros para justificar estratégias ou mudanças de gestão do conhecimento?

- Sim
- Não
- Não sei

182) O Diretor e Chefes de Departamentos da Área Comercial utilizam medidas operacionais identificadas acima para

justificar as estratégias de compartilhamento de conhecimentos ou mudanças na organização?

Sim

Não

Em certa medida ou somente em algumas áreas

183) (RU) Em sua opinião, a Área Comercial efetivamente dá importância a informações e conhecimentos externos para desenvolver ações preventivas?

Sim

Não

Não sei

184) (ME) Quais das seguintes atividades têm ajudado a melhorar a resposta da Área Comercial às mudanças de mercado em relação às demandas, ambiente organizacional, ou outros desafios?

Melhores práticas compartilhadas ou usadas

Busca por informações não disseminadas

Aprendizado compartilhado

Processos de Aprendizagem pela reposição sistemática de resultados e de processos ruins

Outros

Nenhum dos anteriores

185) Algum estudo foi realizado para verificar a eficácia de algum dos seguintes itens? Assinalar com “X”.

Itens de Avaliação	Sim	Não	Não Sei	Não se aplica
Programa Global de GC				
Atividades de compartilhamento de conhecimento nos processos organizacionais				
Qualidade do conhecimento compartilhado na organização				
Padrões de				

Comunicação				
Respostas a todas as demandas				
Programa de Aprendizagem				
Outros Investimentos relativos ao conhecimento produzido na organização				

186) (ME) A Área Comercial faz uso das respostas ("feedback") de seus parceiros para algum dos itens abaixo?

- Desenvolvimento de novos produtos
- Desenvolvimento de novos serviços
- Criação de Estratégias de Marketing
- Desenhos de processos organizacionais
- Criação de estratégias de comunicação com clientes
- Outro
- Nenhuma das anteriores

187) (NR) Quais áreas se beneficiaram mais do Programa de GC ou de atividades de compartilhamento de conhecimentos?

- Desenvolvimento de novos produtos
- Desenvolvimento de novos serviços
- Criação de Estratégias de Marketing
- Desenhos de processos organizacionais
- Criação de estratégias de comunicação com clientes
- Outro
- Nenhuma das anteriores**

188) (ME) Como a Área Comercial monitora o desempenho de seus parceiros, vendedores ou afiliados?

- Contato face a face
- Contato telefônico
- Monitoramento através de novas narrativas
- Discussões com outros consumidores ou clientes
- Outros
- Nenhuma das anteriores

- 189) (RU) A Área Comercial possui mecanismos para identificar críticas ou comentários externos sobre o seu setor, produtos/serviços?
- Sim
 - Não
 - Não Sei
- 190) (RU) A Área Comercial possui processo de mensuração do desempenho dos funcionários?
- Sim
 - Não
- 191) (NR) A Área Comercial inclui a dimensão de avaliação de desempenho relacionada à GC em sua avaliação de equipes?
- Sim
 - Não**
 - Não Sei
- 192) (NR) Qual o grau de sucesso que as iniciativas de GC da Área Comercial têm alcançado baseado em resultados observáveis dessas iniciativas?
- Muito bem sucedidas
 - Um pouco bem sucedidas
 - Bem sucedidas
 - Mal sucedidas
 - Não foram aplicadas**
- 193) (NR) Quais dos tipos de conhecimento abaixo você sente que foram melhorados pelo Programa de GC na organização?
- Consumidores
 - Vendas ou sobre o estado financeiro da Área Comercial
 - Estado das operações organizacionais
 - Concorrência
 - Área de atuação da organização
 - Mudanças governamentais/regulatórias
 - Fornecedores
 - Outros tipos de informações
 - Nenhuma das anteriores
- 194) (NR) Quais são os aspectos da Área Comercial que foram ajudados significativamente por atividades relativas a

conhecimento (tais como compartilhamento de conhecimentos e operacionalização do conhecimento)?

- Satisfação e lealdade dos consumidores
- Processos operacionais organizacionais
- Produtividade organizacional
- Habilidade para modificação de estratégias de resolução de problemas
- Políticas e procedimentos operacionais
- Outros
- Nenhuma das anteriores**

195) (NR) Você conhece algum processo da Área Comercial que tenha melhorado significativamente como resultado do Programa organizacional de GC?

- Sim
- Não
- Não sei**

196) (NR) O Programa de GC ou as atividades informais de GC ajudam a equipe da Área Comercial a economizar tempo em seu trabalho?

- Sim
- Não
- Não sei**

197) (NR) O Programa de GC aumenta o valor de oportunidades de desenvolvimento profissional para os membros da equipe da Área Comercial?

- Sim
- Não
- Não sei**

198) Os seguintes grupos estão cientes das lacunas de conhecimento que devem ser preenchidas para que a Área Comercial atinja seus objetivos? Assinalar com “X”.

Tipos de Grupos	Sim	Não	Não sei
Funcionários			
Chefes de Departamento			
Diretor			

199) Quais tipos de informações você se vê buscando repetidamente?

- Informações estratégicas
- Políticas e procedimentos
- Informação setorial
- Dados estatísticos
- Inteligência de negócios e/ou dados de indicadores
- Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
- Conteúdos sobre clientes
- Documentos relativos a processos de negócios
- Informações e estatísticas nacionais
- Pareceres dados a clientes
- Experiências organizacionais anteriores com clientes
- Informações do tipo avaliação
- Outras
- Nenhuma das anteriores

ANEXO C – Parte I**Comunidades a serem criadas para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional - DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA - DPCM****Nome da Gerente:****PARTE I – Identificação das Comunidades**

Uma comunidade é definida como um grupo de pessoas dos Departamentos da Área Comercial que devem estar integrados para que cada um dos indicadores de desempenho operacional atinja os níveis projetados nos Contratos de Resultados.

Observação: Descreva abaixo, para cada indicador geral de desempenho específico, quais grupos de pessoas dos Departamentos da Área Comercial precisariam ser integrados para garantir que todos os indicadores descritos abaixo, atinjam as metas pré-estabelecidas.

Indicador geral de desempenho específico	Comunidades a serem Criadas
1. Variação entre o montante de energia contrata da e o Mercado realizado	

ANEXO C – Parte II**Questões Relativas às Comunidades e suas Relações com a Estratégia da Área Comercial da CELESC - DPCM**

1. As comunidades que eu sugeri que fossem criados estão ligadas, ou fazem parte da estratégia da Área Comercial da CELESC?	
2. Existem lideranças informais nos comunidade a serem criados?	
3. Os Departamentos da Área Comercial estão preparados para assumir liderança nos comunidades propostas para serem criadas?	
4. Quais os impactos que os Departamentos da Área Comercial da CELESC pretendem que as comunidades a serem criadas impactem sobre os indicadores de desempenho operacional?	

ANEXO D – Parte I

Domínios de Conhecimento a serem criados para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional - DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA - DPCM

Nome da Gerente:

PARTE I – Identificação de Domínios de Conhecimento

Um domínio é definido como os assuntos e preocupações que deveriam ser criados para que cada um dos indicadores de desempenho operacional atinja os níveis projetados nos Contratos de Resultados.

Observação: Descreva abaixo, para cada indicador geral de desempenho específico, quais domínios precisariam ser criados para garantir que todos os indicadores descritos abaixo, atinjam as metas pré-estabelecidas.

Indicadores de Desempenho Operacional	Domínios de Conhecimento a serem Criados
1. Variação entre o montante de energia contratada e o Mercado realizado	

ANEXO D – Parte II
Questões Relativas aos Domínios e suas Relações com a Estratégia
da Área Comercial da CELESC - DPCM

1. Os domínios que sugeri que fossem criados estão ligados, ou fazem parte da estratégia da Área Comercial da CELESC?	
2. Existem lideranças informais nos domínios de conhecimento a serem criados?	
3. Os Departamentos da Área Comercial estão preparados para assumir liderança nos domínios de conhecimento propostos para serem criados?	
4. Quais os impactos que os Departamentos da Área Comercial da CELESC pretendem que os domínios a serem criados impactem sobre os indicadores de desempenho operacional?	

ANEXO E - Parte I**Práticas a serem criadas para melhorar cada um dos Indicadores de
Desempenho Operacional
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA –
DPCM****Nome do Gerente:****PARTE I – Identificação de Práticas**

Indicadores de Desempenho Operacional	Práticas a serem criadas
1. Variação entre o montante de energia contratada e o Mercado realizado	

ANEXO E - Parte II
Questões Relativas às Práticas e suas Relações com a Estratégia da
Área Comercial da CELESC - DPCM

1. As práticas que sugeri que fossem criados estão ligadas, ou fazem parte da estratégia da Área Comercial da CELESC?	
2. Existem lideranças informais nas práticas a serem criadas?	
3. Os Departamentos da Área Comercial estão preparados para assumir liderança nas práticas propostas para serem criadas?	
4. Quais os impactos que os Departamentos da Área Comercial da CELESC pretendem que as práticas a serem criadas impactem sobre os indicadores de desempenho operacional?	

ANEXO F – Parte I

Comunidades a serem criadas para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional - DEPARTAMENTO DE GESTÃO TÉCNICA COMERCIAL – DPGT

Nome da Gerente:

PARTE I – Identificação das Comunidades

Uma comunidade é definida como um grupo de pessoas dos Departamentos da Área Comercial que devem estar integrados para que cada um dos indicadores de desempenho operacional atinja os níveis projetados nos Contratos de Resultados.

Observação: Descreva abaixo, para cada indicador geral de desempenho específico, quais grupos de pessoas dos Departamentos da Área Comercial precisariam ser integrados para garantir que todos os indicadores descritos abaixo, atinjam as metas pré-estabelecidas.

Indicadores de Desempenho Operacional	Comunidades a serem Criadas
1. Gerenciamento da fiscalização do Grupo A	
2. Gerenciamento da fiscalização do Grupo B	
3. Gerenciamento das ligações novas (Grupos A e B)	
4. Sistema de medição de consumidores livres e fronteira	
5. Aplicação em eficiência energética	
6. Aplicação do Programa de Eficiência Energética - PEE em comunidades de baixo poder aquisitivo	
7. Atendimento dos prazos de aferição dos medidores	

ANEXO F - Parte II
Questões Relativas às Comunidades e suas Relações com a
Estratégia da Área Comercial da CELESC - DPGT

1. As comunidades que eu sugeri que fossem criados estão ligadas, ou fazem parte da estratégia da Área Comercial da CELESC?	
2. Existem lideranças informais nos comunidade a serem criados?	
3. Os Departamentos da Área Comercial estão preparados para assumir liderança nos comunidades propostas para serem criadas?	
4. Quais os impactos que os Departamentos da Área Comercial da CELESC pretendem que as comunidades a serem criadas impactem sobre os indicadores de desempenho operacional?	

ANEXO G – Parte I

Domínios de Conhecimento a serem criados para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional - DPGT

Nome da Gerente:

PARTE I – Identificação de Domínios de Conhecimento

Um domínio é definido como os assuntos e preocupações que deveriam ser criados para que cada um dos indicadores de desempenho operacional atinja os níveis projetados nos Contratos de Resultados.

Observação: Descreva abaixo, para cada indicador geral de desempenho específico, quais domínios precisariam ser criados para garantir que todos os indicadores descritos abaixo, atinjam as metas pré-estabelecidas.

Indicadores de Desempenho Operacional	Domínios de Conhecimento a serem Criados
1. Gerenciamento da fiscalização do Grupo A	
2. Gerenciamento da fiscalização do Grupo B	
3. Gerenciamento das ligações novas (Grupos A e B)	
4. Sistema de medição de consumidores livres e fronteira	
5. Aplicação em eficiência energética	
6. Aplicação do Programa de Eficiência Energética - PEE em comunidades de baixo poder aquisitivo	
7. Atendimento dos prazos de aferição dos medidores	

ANEXO G – Parte II
Questões Relativas aos Domínios e suas Relações com a Estratégia
da Área Comercial da CELESC - DPGT

1. Os domínios que sugeri que fossem criados estão ligados, ou fazem parte da estratégia da Área Comercial da CELESC?	
2. Existem lideranças informais nos domínios de conhecimento a serem criados?	
3. Os Departamentos da Área Comercial estão preparados para assumir liderança nos domínios de conhecimento propostos para serem criados?	
4. Quais os impactos que os Departamentos da Área Comercial da CELESC pretendem que os domínios a serem criados impactem sobre os indicadores de desempenho operacional?	

ANEXO H – Parte I
Práticas a serem criadas para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional - DPGT

Nome da Gerente:

PARTE I – Identificação de Práticas

A prática é definida como o conjunto de recursos a serem utilizados de modo que os processos operacionais sejam atingidos a partir dos indicadores de desempenho com base, em cada um dos domínios que você criou.

Observação: Descreva abaixo, para cada indicador geral de desempenho específico, quais práticas os Departamentos da Área Comercial precisariam criar para garantir que todos os indicadores descritos abaixo, atinjam as metas pré-estabelecidas.

Indicadores de Desempenho Operacional	Práticas a serem criadas
1. Gerenciamento da fiscalização do Grupo A	
2. Gerenciamento da fiscalização do Grupo B	
3. Gerenciamento das ligações novas (Grupos A e B)	
4. Sistema de medição de consumidores livres e fronteira	
5. Aplicação em eficiência energética	
6. Aplicação do Programa de Eficiência Energética - PEE em comunidades de baixo poder aquisitivo	
7. Atendimento dos prazos de aferição dos medidores	

ANEXO H – Parte II
Questões Relativas às Práticas e suas Relações com a Estratégia da
Área Comercial da
CELESC – DPGT

1. As práticas que sugeri que fossem criados estão ligadas, ou fazem parte da estratégia da Área Comercial da CELESC?	
2. Existem lideranças informais nas práticas a serem criadas?	
3. Os Departamentos da Área Comercial estão preparados para assumir liderança nas práticas propostas para serem criadas?	
4. Quais os impactos que os Departamentos da Área Comercial da CELESC pretendem que as práticas a serem criadas impactem sobre os indicadores de desempenho operacional?	

ANEXO I – Parte I
Comunidades a serem criadas para melhorar cada um dos
Indicadores de Desempenho Operacional - DPGC

Nome da Gerente:
PARTE I – Identificação das Comunidades

Uma comunidade é definida como um grupo de pessoas dos Departamentos da Área Comercial que devem estar integrados para que cada um dos indicadores de desempenho operacional atinja os níveis projetados nos Contratos de Resultados.

Observação: Descreva abaixo, para cada indicador geral de desempenho específico, quais grupos de pessoas dos Departamentos da Área Comercial precisariam ser integrados para garantir que todos os indicadores descritos abaixo, atinjam as metas pré-estabelecidas.

Indicadores de Desempenho Operacional	Comunidades a serem Criadas
1. Gerenciamento das Religações normais e de urgência	
2. Gerenciamento da Inadimplência entre 31 e 90 dias	
3. Gerenciamento da Inadimplência total	
4. Gerenciar o corte indevido (evitar)	
5. Gerenciar as Indenizações por danos em aparelhos eletrodomésticos	
6. Gerenciar a Devolução de faturamento a maior	
7. Gerenciar Penalidade ANEEL (Faturamento pela média)	
8. Gerenciamento UC Tensão de Contrato Inadequado Grupo A Gerenciar Penalidade ANEEL (Faturamento pela média)	
9. Atendimento dos padrões e limites regulatórios para o atendimento telefônico	
10. Atendimento aos prazos máximos para informar ao consumidor o Registro de Atendimento	
11. Gerenciar o Índice de Satisfação dos Clientes – ISQP	

ANEXO I – Parte II
Questões Relativas às Comunidades e suas Relações com a
Estratégia da Área Comercial da CELESC - DPGC

1. As comunidades que eu sugeri que fossem criados estão ligadas, ou fazem parte da estratégia das Áreas do Setor Comercial da CELESC?	
2. Existem lideranças informais nos comunidade a serem criados?	
3. Os Departamentos da Área Comercial estão preparados para assumir liderança nos comunidades propostas para serem criadas?	
4. Quais os impactos que os Departamentos da Área Comercial da CELESC pretendem que as comunidades a serem criadas impactem sobre os indicadores de desempenho operacional?	

ANEXO J - Parte I

Domínios de Conhecimento a serem criados para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho Operacional - DPGC

Nome da Gerente:

PARTE I – Identificação de Domínios de Conhecimento

Um domínio é definido como os assuntos e preocupações que deveriam ser criados para que cada um dos indicadores de desempenho operacional atinja os níveis projetados nos Contratos de Resultados.

Observação: Descreva abaixo, para cada indicador geral de desempenho específico, quais domínios precisariam ser criados para garantir que todos os indicadores descritos abaixo, atinjam as metas pré-estabelecidas.

Indicadores de Desempenho Operacional	Domínios de Conhecimento a serem Criados
1. Gerenciamento das Religações normais e de urgência	
2. Gerenciamento da Inadimplência entre 31 e 90 dias	
3. Gerenciamento da Inadimplência total	
4. Gerenciar o corte indevido (evitar)	
5. Gerenciar as Indenizações por danos em aparelhos eletrodomésticos	
6. Gerenciar a Devolução de faturamento a maior	
7. Gerenciar Penalidade ANEEL (Faturamento pela média)	
8. Gerenciamento UC Tensão de Contrato Inadequada Grupo A	
9. Atendimento dos padrões e limites regulatórios para o atendimento telefônico	
10. Atendimento aos prazos máximos para informar ao consumidor o Registro de Atendimento	
11. Gerenciar o Índice de Satisfação dos Clientes – ISQP	

ANEXO J – Parte II
Questões Relativas aos Domínios e suas Relações com a Estratégia
da Área Comercial da CELESC - DPGC

1. Os domínios que sugeri que fossem criados estão ligados, ou fazem parte da estratégia das Áreas do Setor Comercial da CELESC?	
2. Existem lideranças informais nos domínios de conhecimento a serem criados?	
3. Os Departamentos da Área Comercial estão preparados para assumir liderança nos domínios de conhecimento propostos para serem criados?	
4. Quais os impactos que os Departamentos da Área Comercial da CELESC pretendem que os domínios a serem criados impactem sobre os indicadores de desempenho operacional?	

ANEXO K - Parte I
Práticas a serem criadas para melhorar cada um dos Indicadores de Desempenho

Operacional - DPGC

Nome da Gerente:

PARTE I – Identificação de Práticas

A prática é definida como o conjunto de recursos a serem utilizados de modo que os processos operacionais sejam atingidos a partir dos indicadores de desempenho com base, em cada um dos domínios que você criou.

Observação: Descreva abaixo, para cada indicador geral de desempenho específico, quais práticas os Departamentos da Área Comercial precisariam criar para garantir que todos os indicadores descritos abaixo, atinjam as metas pré-estabelecidas.

Indicadores de Desempenho Operacional	Práticas a serem criadas
1. Gerenciamento das Religações normais e de urgência	
2. Gerenciamento da Inadimplência entre 31 e 90 dias	
3. Gerenciamento da Inadimplência total	
4. Gerenciar o corte indevido (evitar)	
5. Gerenciar as Indenizações por danos em aparelhos eletrodomésticos	
6. Gerenciar a Devolução de faturamento a maior	
7. Gerenciar Penalidade ANEEL (Faturamento pela média)	
8. Gerenciamento UC Tensão de Contrato Inadequado Grupo A Gerenciar Penalidade ANEEL (Faturamento pela média)	
9. Atendimento dos padrões e limites regulatórios para o atendimento telefônico	
10. Atendimento aos prazos máximos para informar ao consumidor o Registro de Atendimento	
11. Gerenciar o Índice de Satisfação dos Clientes – ISQP	

ANEXO K – Parte II
Questões Relativas às Práticas e suas Relações com a Estratégia da
Área Comercial da CELESC – DPGC

1. As práticas que sugeri que fossem criados estão ligadas, ou fazem parte da estratégia das Áreas do Setor Comercial da CELESC?	
2. Existem lideranças informais nas práticas a serem criadas?	
3. Os Departamentos da Área Comercial estão preparados para assumir liderança nas práticas propostas para serem criadas?	
4. Quais os impactos que os Departamentos da Área Comercial da CELESC pretendem que as práticas a serem criadas impactem sobre os indicadores de desempenho operacional?	

ANEXOL
Indicadores de Desempenho da Área Comercial da CELESC (ID) X Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para Estabelecimento de Comunidades de Prática - DPCM

Nome da Gerente:

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) – representam as condições ou variáveis que, caso não sejam devidamente atingidas, podem causar um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de atuação.

Observação: A partir da leitura do significado de cada um dos fatores críticos de sucesso para estabelecimento de Comunidades de Prática, quais (FCS) melhorariam os indicadores de desempenho (ID) de sua área. Assinale com um “X” nos (FCS), quais deles se aplicam ao seu Departamento/Divisão.

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA - DPCM

Relação Críticos de ID X Fatores Críticos de Sucesso		Fatores Críticos de Sucesso para Comunidades de Prática																		
Críticos de Avaliação de Desempenho		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Variação entre o montante de energia contratada e o Mercado realizado																				
Indicadores dos Contratos de Resultados da Área Comercial		Descrição do Indicador																		
1. Variação entre o montante de energia contratada e o mercado realizado		Mede a diferença percentual entre o montante de Energia Contratada e a Energia Requerida Anual (Energia Requerida = Consumo Cativo + Perdas Distribuição + Perdas Rede Básica), de acordo com os preceitos regulatórios vigentes.																		
		Meta: 0 a 3%/ano																		
		PI (Ponto Inicial): 0 a 3%/ano																		

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

1. **Conhecimento por parte dos membros de qual é o domínio de conhecimento de cada Comunidade:** em outras palavras, está claro para os membros qual é o principal tópico de discussão de cada um dos indicadores de desempenho.
2. **Conhecimento por parte dos membros de quais são os principais objetivos da comunidade:** os participantes da comunidade sabem quais são os objetivos que a comunidade pretende alcançar. Exemplos de objetivos: aprimorar os conhecimentos dos participantes, estabelecer padrões de processos de trabalho de uma determinada área ou influenciar as políticas de uma organização.
3. **Estabelecimento de compreensões compartilhadas:** no âmbito da comunidade existem compreensões comuns entre os participantes, de modo que a interação ocorre com cada vez menos preâmbulos. Exemplos de compreensões comuns: conhecimentos técnicos dominados pelos membros da comunidade, crenças, fatos (e.g. orçamento do ano passado), estórias e convenções sociais.
4. **Existência de uma atmosfera de confiança:** há confiança entre os membros da comunidade, fortalecendo os relacionamentos e favorecendo a colaboração entre as pessoas.
5. **Existência de uma atmosfera de reciprocidade:** os membros dão e recebem contribuições da comunidade. Exemplos de contribuições: ideias, comentários, recomendações de livros e ajuda na resolução de problemas.
6. **Moderação atuante:** nesse trabalho o termo moderador é usado para se referir a uma pessoa (ou pessoas) que tem alguma responsabilidade pelos debates e contribuições em grupos virtuais, como estimular discussões, conectar membros, manter o foco da comunidade e mediar conflitos entre participantes. Já a expressão moderação atuante é aquela para as situações em que o moderador constantemente busca o alcance dos objetivos da comunidade, intervindo sempre que achar necessário.
7. **Participação de especialistas no domínio de conhecimento da comunidade:** para tirar dúvidas dos participantes e dar conselhos.
8. **Condução de eventos presenciais:** por exemplo, encontros periódicos de membros da comunidade. Esses eventos servem para aumentar a confiança e a transferência de conhecimentos tácitos entre os membros, renovam o relacionamento entre as pessoas e ajudam a comunidade se tornar um ente presente nas vidas de seus componentes, que tendem a ser absorvidos pelos eventos do dia-a-dia.

9. **Transmissão de sinais não verbais:** são sinais enviados em adição aos textos das mensagens escritas, com o objetivo de aumentar a chance da comunicação ser eficaz. ((Exemplos: a) *emoticons* em mensagens escritas (e.g. carinho sorrindo: :-)) e b) sinais transmitidos em videoconferências e eventos presenciais, como tom de voz, risadas, silêncios entre as intervenções, gestos, expressão facial e postura corporal.

10. **Existência de recursos para armazenar e recuperar informações enviadas e geradas pela comunidade.** Exemplos: a) de armazenamento: lugares para guardar mensagens postadas, artigos enviados pelos membros e dados cadastrais dos participantes; b) de recuperação: por palavra-chave em todo conteúdo armazenado.

11. **Conhecimento preexistente dos participantes:** conjunto de conhecimentos que os membros já têm como terminologia e técnicas relacionadas ao domínio de conhecimento da comunidade.

12. **Reificação:** comunidades criam objetos ao longo do tempo, os quais incorporam conhecimentos e práticas das comunidades, bem como servem como pontos de discussão. Exemplos de objetos: formulários, FAQ (Frequently Asked Questions – Perguntas Mais Frequentes), bancos de dados e melhores práticas.

13. **Existência de regras de comportamento:** por exemplo, relativas à privacidade, propriedade intelectual e uso das ferramentas da comunidade.

14. **Influência de apoio institucional:** entre os participantes existem moderadores de comunidades de prática virtuais, isso significa que existe apoio institucional.

15. **Delimitação do papel do moderador em comunidades de prática virtuais:** qual é realmente o papel de um moderador de uma comunidade de prática virtual? Deve incluir atividades de caráter social (e.g. buscar o estabelecimento de confiança), intelectual (e.g. coordenar o estabelecimento do domínio do conhecimento) e organizacional (e.g. gerenciar os endereços de correio eletrônico que apresentam erros)?

16. **Plataforma Tecnológica Confiável:** a Plataforma Tecnológica apresenta regularidades em seu funcionamento permitindo relacionamentos sem interrupções entre os membros das comunidades de prática.

17. **Reconhecimento da Participação:** Existe algum sistema de incentivo/reconhecimento pela participação dos funcionários em ambientes virtuais de trocas de conhecimentos e/ou informações.

18. Entusiasmo com o principal Tema da Comunidade: O tema principal dos relacionamentos entre os Departamentos motiva você a buscar o desempenho operacional.

19. Clareza para os membros dos ganhos de participar da comunidade de práticas: Existe algum incentivo ou política interna que estimule os relacionamentos entre os funcionários através de ambientes virtuais, com objetivo de melhorar seu desempenho operacional.

	<p>produtores de energia (padrão CEEE), a fim de eliminar as penalidades impostas pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica</p> <p>Meta: 100 Evitar penalidades</p> <p>PI: 100 Evitar penalidades</p>
5. Aplicação em eficiência energética	<p>Mede a eficiência da aplicação obrigatória de recursos no programa de eficiência energética (PEE) e é calculado através do saldo da conta de eficiência energética (recursos disponíveis para aplicação em eficiência energética) em relação ao saldo máximo fixado pela ANEEL</p> <p>Meta: 1.0 Saldo máximo estabelecido pela ANEEL pela Resolução 300/2008, recolhimento dos últimos anos</p> <p>PI: 1,66 Utilizar integralmente os recursos previstos no orçamento 2011 do PEE</p>
6. Aplicação do PEE (Programa de Eficiência Energética) em comunidades de baixo poder aquisitivo	<p>Mede o valor investido anualmente em Projetos de eficiência energética para consumidores de baixa renda (tarifa social), de forma a cumprir com a obrigação anual de investimento dos recursos do PEE. Cumprir com a obrigação anual de investimento implica em investir no mínimo R\$ 25 milhões em 2011</p> <p>Meta: 25,0 milhões – Investimento mínimo obrigatório em baixa renda</p> <p>PI: 15,2 – milhões - Concluir projetos de baixa renda em andamento</p>
7. Atendimento dos prazos de aferição	<p>Percentual de atendimento do Art. 137 da Resolução ANEEL nº 414/2010: “A distribuidora deve realizar, em até 30 dias, a aferição dos medidores e demais equipamentos de medição, solicitados pelo consumidor”</p> <p>Meta: 100%</p> <p>PI: 95%</p>

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

1. **Conhecimento por parte dos membros de qual é o domínio de conhecimento de cada Comunidade:** em outras palavras, está claro para os membros qual é o principal tópico de discussão de cada um dos indicadores de desempenho.
2. **Conhecimento por parte dos membros de quais são os principais objetivos da comunidade:** os participantes da comunidade sabem quais são os objetivos que a comunidade pretende alcançar. Exemplos de objetivos: aprimorar os conhecimentos dos participantes, estabelecer padrões de processos de trabalho de uma determinada área ou influenciar as políticas de uma organização.
3. **Estabelecimento de compreensões compartilhadas:** no âmbito da comunidade existem compreensões comuns entre os participantes, de modo que a interação ocorre com cada vez menos preâmbulos. Exemplos de compreensões comuns: conhecimentos técnicos dominados pelos membros da comunidade, crenças, fatos (e.g. orçamento do ano passado), histórias e convenções sociais.
4. **Existência de uma atmosfera de confiança:** há confiança entre os membros da comunidade, fortalecendo os relacionamentos e favorecendo a colaboração entre as pessoas.
5. **Existência de uma atmosfera de reciprocidade:** os membros dão e recebem contribuições da comunidade. Exemplos de contribuições: ideias, comentários, recomendações de livros e ajuda na resolução de problemas.
6. **Moderação atuante:** nesse trabalho o termo moderador é usado para se referir a uma pessoa (ou pessoas) que tem alguma responsabilidade pelos debates e contribuições em grupos virtuais, como estimular discussões, conectar membros, manter o foco da comunidade e mediar conflitos entre participantes. Já a expressão moderação atuante é aquela para as situações em que o moderador constantemente busca o alcance dos objetivos da comunidade, intervindo sempre que achar necessário.
7. **Participação de especialistas no domínio de conhecimento da comunidade:** para tirar dúvidas dos participantes e dar conselhos.
8. **Condução de eventos presenciais:** por exemplo, encontros periódicos de membros da comunidade. Esses eventos servem para aumentar a confiança e a transferência de conhecimentos tácitos entre os membros, renovam o relacionamento entre as pessoas e ajudam a comunidade se tornar um ente presente nas vidas de seus componentes, que tendem a ser absorvidos pelos eventos do dia-a-dia.

9. **Transmissão de sinais não verbais:** são sinais enviados em adição aos textos das mensagens escritas, com o objetivo de aumentar a chance da comunicação ser eficaz. ((Exemplos: a) *emoticons* em mensagens escritas (e.g. carinho sorrindo: :-)) e b) sinais transmitidos em videoconferências e eventos presenciais, como tom de voz, risadas, silêncios entre as intervenções, gestos, expressão facial e postura corporal.

10. **Existência de recursos para armazenar e recuperar informações enviadas e geradas pela comunidade.** Exemplos: a) de armazenamento: lugares para guardar mensagens postadas, artigos enviados pelos membros e dados cadastrais dos participantes; b) de recuperação: por palavra-chave em todo conteúdo armazenado.

11. **Conhecimento preexistente dos participantes:** conjunto de conhecimentos que os membros já têm como terminologia e técnicas relacionadas ao domínio de conhecimento da comunidade.

12. **Reificação:** comunidades criam objetos ao longo do tempo, os quais incorporam conhecimentos e práticas das comunidades, bem como servem como pontos de discussão. Exemplos de objetos: formulários, FAQ (Frequently Asked Questions – Perguntas Mais Frequentes), bancos de dados e melhores práticas.

13. **Existência de regras de comportamento:** por exemplo, relativas à privacidade, propriedade intelectual e uso das ferramentas da comunidade.

14. **Influência de apoio institucional:** entre os participantes existem moderadores de comunidades de prática virtuais, isso significa que existe apoio institucional.

15. **Delimitação do papel do moderador em comunidades de prática virtuais:** qual é realmente o papel de um moderador de uma comunidade de prática virtual? Deve incluir atividades de caráter social (e.g. buscar o estabelecimento de confiança), intelectual (e.g. coordenar o estabelecimento do domínio do conhecimento) e organizacional (e.g. gerenciar os endereços de correio eletrônico que apresentam erros)?

16. **Plataforma Tecnológica Confiável:** a Plataforma Tecnológica apresenta regularidades em seu funcionamento permitindo relacionamentos sem interrupções entre os membros das comunidades de prática.

17. **Reconhecimento da Participação:** Existe algum sistema de incentivo/reconhecimento pela participação dos funcionários em ambientes virtuais de trocas de conhecimentos e/ou informações.

18. Entusiasmo com o principal Tema da Comunidade: O tema principal dos relacionamentos entre os Departamentos motiva você a buscar o desempenho operacional.

19. Clareza para os membros dos ganhos de participar da comunidade de práticas: Existe algum incentivo ou política interna que estimule os relacionamentos entre os funcionários através de ambientes virtuais, com objetivo de melhorar seu desempenho operacional.

ANEXO N
Indicadores de Desempenho da Área Comercial da CELESC (ID)
X Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para Estabelecimento de
Comunidades de Prática na
Área Comercial - DPGC

Nome da Gerente:

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) – representam as condições ou variáveis que, caso não sejam devidamente atingidas, podem causar um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de atuação.

Observação: A partir da leitura do significado de cada um dos fatores críticos de sucesso para estabelecimento de Comunidades de Prática, quais (FCS) melhorariam os indicadores de desempenho (ID) de sua área. Assinale com um “x” nos (FCS), quais deles se aplicam ao seu Departamento/Divisão.

	PI: (-70) deverá entrar no caixa da empresa setenta milhões
4. Gerenciar o corte indevido (evitar)	Mede o número de cortes indevidos em relação ao total de cortes realizados no período considerado Meta: 0% (zero) PI: 0,5%
5. Gerenciar as Indenizações por danos em aparelhos eletrodomésticos	Mede o percentual de solicitações de ressarcimento de danos elétricos cujos prazos de atendimento não obedeceram ao prazo estabelecido na resolução 414/2010 da ANEEL, sendo esses: o prazo da vistoria, o prazo para a comunicação ao consumidor e o prazo para pagamento Meta: 0,46% PI: 2,50%
6. Gerenciar a Devolução de faturamento a maior	Mede o número de clientes que não tiveram a devolução de valor faturado a maior no prazo de 30 dias ou não tiveram o valor creditado na fatura de energia elétrica do mês seguinte em relação ao total de clientes com faturamento a maior. Meta: 0% (zero) PI: 0,5%
7. Gerenciar Penalidade ANEEL (Faturamento pela média)	Mede a relação entre o número de faturas que foram lançadas com valores da taxa mínima a partir do quarto mês consecutivo pelo fato de não ter sido feita a leitura e o total de faturas. Meta: 0,92% PI: 1,25%
8. Gerenciamento UC	Esse indicador monitora os valores realizados pelas Agências Regionais do

Tensão de Contrato Inadequada Grupo A	<p>indicador Unidades Consumidoras com tensão de Contrato Inadequadas – Grupo A</p> <p>Meta: 3%</p> <p>PI: 7%</p>
9. Atendimento dos padrões e limites regulatórios para o atendimento telefônico	<p>Mede o atendimento aos padrões e limites regulatórios para o atendimento telefônico</p> <p>Meta: 3% (alcance integral dos índices estabelecidos regulamentariamente)</p> <p>PI: 2% (alcance mínimo)</p>
10. Atendimento aos prazos máximos para informar ao consumidor o Registro de Atendimento	<p>A distribuidora deve informar, por escrito, em até 30 dias, a relação de todos os registros de atendimento prestados a esse consumidor, observado o prazo máximo estabelecido pela Resolução ANEEL,nº 414/2010</p> <p>Meta: 100% (alcance integral dos índices estabelecidos regulamentariamente)</p> <p>PI: 95% (Alcance mínimo)</p>
11. Gerenciar o Índice de Satisfação dos Clientes – ISQP	<p>Monitora os valores realizados pelas Agências Regionais do indicador ISQP. Mede a satisfação dos consumidores residenciais em relação aos serviços prestados pela CELESC Distribuição. Considera atributos das áreas de qualidade percebida (fornecimento de energia, informação e comunicação com o cliente, conta de luz, atendimento ao cliente e imagem) e valor percebido (preço)</p> <p>Meta: 90,9%</p> <p>PI: 89,9%</p>

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

1. **Conhecimento por parte dos membros de qual é o domínio de conhecimento de cada Comunidade:** em outras palavras, está claro para os membros qual é o principal tópico de discussão de cada um dos indicadores de desempenho.
2. **Conhecimento por parte dos membros de quais são os principais objetivos da comunidade:** os participantes da comunidade sabem quais são os objetivos que a comunidade pretende alcançar. Exemplos de objetivos: aprimorar os conhecimentos dos participantes, estabelecer padrões de processos de trabalho de uma determinada área ou influenciar as políticas de uma organização.
3. **Estabelecimento de compreensões compartilhadas:** no âmbito da comunidade existem compreensões comuns entre os participantes, de modo que a interação ocorre com cada vez menos preâmbulos. Exemplos de compreensões comuns: conhecimentos técnicos dominados pelos membros da comunidade, crenças, fatos (e.g. orçamento do ano passado), histórias e convenções sociais.
4. **Existência de uma atmosfera de confiança:** há confiança entre os membros da comunidade, fortalecendo os relacionamentos e favorecendo a colaboração entre as pessoas.
5. **Existência de uma atmosfera de reciprocidade:** os membros dão e recebem contribuições da comunidade. Exemplos de contribuições: ideias, comentários, recomendações de livros e ajuda na resolução de problemas.
6. **Moderação atuante:** nesse trabalho o termo moderador é usado para se referir a uma pessoa (ou pessoas) que tem alguma responsabilidade pelos debates e contribuições em grupos virtuais, como estimular discussões, conectar membros, manter o foco da comunidade e mediar conflitos entre participantes. Já a expressão moderação atuante é aquela para as situações em que o moderador constantemente busca o alcance dos objetivos da comunidade, intervindo sempre que achar necessário.
7. **Participação de especialistas no domínio de conhecimento da comunidade:** para tirar dúvidas dos participantes e dar conselhos.
8. **Condução de eventos presenciais:** por exemplo, encontros periódicos de membros da comunidade. Esses eventos servem para aumentar a confiança e a transferência de conhecimentos tácitos entre os membros, renovam o relacionamento entre as pessoas e ajudam a comunidade se tornar um ente presente nas vidas de seus componentes, que tendem a ser absorvidos pelos eventos do dia-a-dia.

9. **Transmissão de sinais não verbais:** são sinais enviados em adição aos textos das mensagens escritas, com o objetivo de aumentar a chance da comunicação ser eficaz. ((Exemplos: a) *emoticons* em mensagens escritas (e.g. carinho sorrindo: :-)) e b) sinais transmitidos em videoconferências e eventos presenciais, como tom de voz, risadas, silêncios entre as intervenções, gestos, expressão facial e postura corporal.

10. **Existência de recursos para armazenar e recuperar informações enviadas e geradas pela comunidade.** Exemplos: a) de armazenamento: lugares para guardar mensagens postadas, artigos enviados pelos membros e dados cadastrais dos participantes; b) de recuperação: por palavra-chave em todo conteúdo armazenado.

11. **Conhecimento preexistente dos participantes:** conjunto de conhecimentos que os membros já têm como terminologia e técnicas relacionadas ao domínio de conhecimento da comunidade.

12. **Reificação:** comunidades criam objetos ao longo do tempo, os quais incorporam conhecimentos e práticas das comunidades, bem como servem como pontos de discussão. Exemplos de objetos: formulários, FAQ (Frequently Asked Questions – Perguntas Mais Frequentes), bancos de dados e melhores práticas.

13. **Existência de regras de comportamento:** por exemplo, relativas à privacidade, propriedade intelectual e uso das ferramentas da comunidade.

14. **Influência de apoio institucional:** entre os participantes existem moderadores de comunidades de prática virtuais, isso significa que existe apoio institucional.

15. **Delimitação do papel do moderador em comunidades de prática virtuais:** qual é realmente o papel de um moderador de uma comunidade de prática virtual? Deve incluir atividades de caráter social (e.g. buscar o estabelecimento de confiança), intelectual (e.g. coordenar o estabelecimento do domínio do conhecimento) e organizacional (e.g. gerenciar os endereços de correio eletrônico que apresentam erros)?

16. **Plataforma Tecnológica Confiável:** a Plataforma Tecnológica apresenta regularidades em seu funcionamento permitindo relacionamentos sem interrupções entre os membros das comunidades de prática.

17. **Reconhecimento da Participação:** Existe algum sistema de incentivo/reconhecimento pela participação dos funcionários em ambientes virtuais de trocas de conhecimentos e/ou informações.

18. Entusiasmo com o principal Tema da Comunidade: O tema principal dos relacionamentos entre os Departamentos motiva você a buscar o desempenho operacional.

19. Clareza para os membros dos ganhos de participar da comunidade de práticas: Existe algum incentivo ou política interna que estimule os relacionamentos entre os funcionários através de ambientes virtuais, com objetivo de melhorar seu desempenho operacional.

ANEXO O

Organograma da Diretoria Comercial da CELESC

A seguir, será descrita a estrutura da Diretoria Comercial da CELESC

1. ADCL – ASSISTÊNCIA DA ÁREA COMERCIAL

Dentre as atribuições da Área Comercial temos:

- Assistir ao Diretor Comercial em suas funções e decisões, analisando, colhendo informações, emitindo pareceres e preparando o encaminhamento dos assuntos relativos à área comercial, a ela dirigidos ou dela emanados.
- Agir em nome do Diretor Comercial, de acordo com sua orientação e em assuntos para os quais recebe instruções expressas.
- Exercer a parcela das atribuições da competência do Diretor Comercial que lhe for designada.
- Supervisionar a elaboração, a proposição e a execução orçamentária da Área Comercial.
- Elaborar as proposições do Diretor Comercial à Área Executiva; e Supervisionar as atividades dos departamentos da Área Comercial.

2. ASAR - ASSESSORIA DE ATENDIMENTO ÀS AGÊNCIAS REGIONAIS

A Assessoria de Atendimento às Agencias Regionais tem por atribuições:

- Assessorar o Diretor Comercial por meio do acompanhando in loco das atividades desenvolvidas nas Agências Regionais identificando e fornecendo o suporte e apoio necessário.

3. ASIN - ASSESSORIA DE INADIMPLÊNCIA

Compete a Assessoria de Inadimplência as seguintes ações:

- Assessorar o Diretor Comercial na comunicação, prestação de informações, esclarecimentos e quando

requerido, na coordenação das ações junto às agências regionais e demais departamentos da administração central, dos assuntos referentes à gestão do processo de inadimplência.

4. DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE CLIENTES E RECEITA - DPGC

São atribuições desse Departamento:

- Atendimento ao cliente de energia e do uso do sistema elétrico incluindo: o Contrato de Conexão no Sistema de Distribuição - CCD, o Contrato Uso do Sistema de Distribuição - CUSD, o Contrato de Compra de Energia – CCE.
- Relacionamento e marketing com o cliente de energia e com o cliente do uso do sistema elétrico.
- Canais de Comunicação disponibilizados aos clientes.
- Ressarcimento de danos materiais a consumidores.
- Gestão do Faturamento.
- Gestão da Arrecadação.
- Convênios de cobrança na fatura de doações, taxa de iluminação pública (COSIP).
- Contrato de cobrança de serviço de terceiros na fatura.
- Serviços prestados pela CELESC e que gerem outras receitas.
- Fiscalização, gestão do corte e religação de unidades consumidoras.
- Recuperação de perdas compreendendo: o furto e a fraude de energia, as ligações clandestinas e os erros de cadastro.

4.1. DVAR - DIVISÃO DE ARRECADAÇÃO

São assuntos de competência da divisão:

- Arrecadação excluindo a inadimplência e contas a receber.
- Baixa do Poder Público - pagamentos efetuados pelo poder público através de depósito ou transferência bancária, com a respectiva baixa manual das faturas.
- Empréstimo Compulsório - devolução dos juros do empréstimo compulsório da Eletrobrás aos consumidores industriais.

- Convênios de cobrança na fatura da taxa de iluminação pública – COSIP, e outras taxas.
- Além das atribuições comuns a todas as divisões da DCL cabe à divisão executar.
- Envio de arquivos de Débito Automático - DBT, Ficha de Compensação - FCB, esse último apenas Banco do Brasil (DPTI – produção).
- Recebimento dos arquivos via van de entrega (DPTI – produção).
- DBT e FCB enviados anteriormente.
- Código de barras: boca de caixa (BCX), internet (home banking) e autoatendimento;
- Processamento dos arquivos recebidos (DPTI – produção).
- Monitoramento das remessas recebidas.
- Checagem do mestre de arrecadação.
- Nesse momento a fatura fica na situação AA.
- Arrecadação em andamento – (DPTI – produção).
- Emissão de relatórios de inconsistências.
- Tratamento das inconsistências: CELESC/bancos.
- Consolidação dos mestres de arrecadação.
- Fechamento do log da arrecadação.
- Emissão dos relatórios de fechamento com envio ao DPCO.
- Encontro de contas entre arrecadação e faturamento da COSIP dos municípios e Repasse do saldo para as prefeituras ou cobrança de débito, se for o caso.
- Fiscalização, gestão do corte e religação de unidades consumidoras.
- Recuperação de perdas compreendendo: o furto e a fraude de energia, as ligações clandestinas e os erros de cadastro.
- Convênios de cobrança na fatura de doações.
- Contrato de cobrança de serviço de terceiros na fatura.

Cabe também a essa divisão executar eventualmente:

- Desarrecadação.
- Encontro de contas (contratos de terceiros, doações).
- Baixa manual de faturas pagas através de depósitos em conta corrente.
- Devolução de duplicidade (por tratamento de crédito, quando o cliente deseja receber de imediato).

4.2. DVAT - DIVISÃO DE ATENDIMENTO

São atribuições dessa divisão:

- Atendimento Comercial e Emergencial por meio do *Call Center* – CTA.
- Atendimento presencial (comercial e emergencial) nas 181 unidades de atendimento distribuídas na área de concessão.
- Atendimento comercial e emergencial via email.
- Atendimento via Agência WEB.
- Informação e comunicação com o cliente baixa tensão compreendendo: a publicidade, a folhetaria, a página na internet.
- Resposta a órgãos públicos, instituições filantrópicas, poder judiciário, livro de manifestação, órgãos de defesa e consumidores baixa tensão.
- Emissão de relatórios para o atendimento das resoluções 382 e 57- ANEEL.
- Ressarcimento de danos em equipamentos elétricos.

4.3. DVCC - DIVISÃO DE CLIENTES CORPORATIVOS

São atribuições dessa divisão:

- Informação e comunicação com o cliente compreendendo: a propaganda e publicidade, a folhetaria, a página na internet.
- Marketing e o relacionamento com o cliente compreendendo: o cadastro comercial, a identificação das necessidades dos clientes e os canais de comunicação a disponibilizar.
- Atendimento aos clientes corporativos, agentes públicos e aos consumidores que pela legislação se enquadram como consumidores livres, potencialmente livres e especiais.
- Contratos de conexão no sistema de distribuição - CCD, para consumidores, geradores, concessionários e permissionários.
- Contratos Uso do Sistema de Distribuição - CUSD, para consumidores, geradores, concessionários e permissionários.
- (Contratos de Compra (fornecimento) de energia (CCE), para consumidores, geradores, concessionários e permissionários).

4.4. DVFN - DIVISÃO DE FATURAMENTO

São assuntos de competência da divisão:

- Faturamento incluindo:
- O calendário de Faturamento.
- A fatura de Energia Elétrica.
- Faturamentos Diferenciados.
- Classificação de Consumidores.
- Emissão de Reaviso de Vencimento.
- Emissão de MANFAT – Manutenção de Fatura.
- Emissão de faturas EVENTUAL.
- Sistema de Regulação de Mercado para Regulação Econômica – SAMP.

Além das atribuições comuns a todos as divisões da DCL cabe à divisão executar:

- O fechamento mensal do faturamento após a consolidação da última Etapa de faturamento do mês, considerando o mês civil.
- A geração de relatórios para constituição da base de dados de informações do SAMP – Sistema de Acompanhamento de Mercado Padronizado/ANEEL.
- A emissão de relatórios para constituição da base de dados de ICMS.
- A emissão de relatórios para constituição da base de dados de repasse dos encargos previstos na Lei nº 10.438/2002.
- Entrega da fatura de Energia Elétrica incluindo o serviço de Malote a elaboração dos Contratos.
- Contratos de Leitura de Medidores.

5. DEPARTAMENTO DE GESTÃO TÉCNICA COMERCIAL - DPGT

Cabe a esse departamento atuar de forma eficiente na instalação e manutenção do parque de medição, garantindo as informações corretas de suprimento, fornecimento e desenvolvendo programas de eficiência energética, bem como:

- Gerir os recursos de forma atender as necessidades das áreas comerciais das Agências Regionais no que se refere a ligações de novas unidades consumidoras e na manutenção do parque já instalado.
- Elaborar o planejamento de assuntos relacionados à área, adotando o modelo de gestão em consonância com diretrizes e critérios da área comercial e da empresa.

- Gerir a área de acordo com a filosofia do modelo de gestão compartilhada da CELESC, monitoramento, orientando, avaliando e de controle.
- Promover o acompanhamento, a divulgação e a implementação de procedimentos estabelecidos pela regulação setorial.
- Aprovar normas, instruções e outros documentos referentes a assuntos de competência da área.
- Orientar empregados sobre a medição de energia elétrica fornecida aos consumidores e nos pontos de conexão dos clientes livres, produtores independentes e sistema interligado incluindo a execução da recuperação, aferição e calibração de equipamentos.
- Elaborar e implantar programas e projetos de eficiência energética, de modo atender a regulamentação da ANEEL.

5.1. DVGT - DIVISÃO DE GESTÃO TÉCNICA COMERCIAL

São assuntos de competência da divisão:

- Propor e definir a forma de gestão da medição das grandezas elétricas em acordo com os órgãos reguladores.
- Estudar e padronizar a utilização de equipamentos que compõe o parque de medição dos clientes, (tipo de medição, quadro, ramal, conectores, poste intermediário).
- Adequar às medições de energia elétrica nos pontos de conexão da rede Base, dos clientes livres e dos produtores independentes.
- Elaborar, atualizar e revisar as Normativas e Manuais de Procedimentos das atividades e atribuições das áreas técnicas comerciais: ligações novas do grupo A e B corte e religação, vistoria e levantamento de carga em caso de fraude.
- Gerir os laboratórios para recuperação, calibração, ensaios de manutenção de equipamentos de medição.
- Planejar o suprimento de equipamentos de medição, ramais, conectores, equipamentos e ferramentais.
- Pesquisar novas tecnologias, avaliações de projetos pilotos.
- Dar suporte técnico às Agencias Regionais, escritórios e lojas.
- Fazer cadastro de equipamentos no Sistema Comercial.
- Emitir demandas e gestão de aquisições para atender a clientela.

- Orientar inspeções técnicas para a recuperação de perdas compreendendo, furto e a fraude de energia e ligação clandestina.
- Representar a empresa na área de medição junto aos órgãos reguladores, ONS e CCE.

5.2. DVEE - DIVISÃO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

São assuntos de competência da divisão:

- Elaborar levantamento técnico e pré-diagnóstico da viabilidade dos programas de efficientização.
- Elaborar e aprovar junto a ANEEL, novos projetos para o benefício da sociedade.
- Elaborar editais para contratação dos serviços e da aquisição de material.
- Executar o programa de eficiência energética conforme regulamento da Agência Nacional de Energia – ANEEL.
- Fiscalizar execução de projetos.
- Fazer contabilização e gestão financeira dos recursos de efficientização.
- Representar a empresa junto a ANEEL e ABRADDEE.
- Elaborar e orientar empregados sobre o uso eficiente, racional e seguro da energia elétrica, mediante palestras, folders, manuais e internet aos segmentos industriais, comercial, residencial e rural.

6. DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO - DPCM

São assuntos de competência do departamento:

- Comprar energia elétrica.
- Mercado de energia elétrica.
- Tarifas de fornecimento de energia elétrica.
- Contabilizar da energia elétrica.

6.1. DVTF - DIVISÃO DE TARIFAS

São assuntos de competência da divisão:

- Tarifa de energia elétrica.
- Revisão tarifária.
- Reajuste tarifário.

- Estudos do impacto de saída e entrada de consumidores livres e especiais.
- Apurar a CVA - Conta de Compensação de Variação de Valores de Itens da Parcela A.
- Estruturação das Tarifárias de Fornecimento de Energia Elétrica da CELESC Distribuição S.A.

6.2. DVME - DIVISÃO DE MERCADO

São assuntos de competência da divisão:

- Contratação de Energia Elétrica para suprimento do mercado da CELESC D.
- Contratação dos Montantes (Demanda) de Uso do Sistema de Transmissão e Distribuição para atendimento do mercado CELESC D.
- Previsão e análise do mercado de energia elétrica da CELESC D.
- Elaboração do Balanço de energia elétrica da CELESC D.
- Elaboração dos estudos elétricos de curto, médio e longo prazo.
- Elaboração dos estudos energéticos de curto, médio e longo prazo.

6.3. DVCM - DIVISÃO DE COMERCIALIZAÇÃO

São assuntos de competência da divisão:

- Contabilização de energia elétrica e demanda no âmbito da CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica e do ONS – Operador Nacional do Sistema Interligado.
- Gerenciamento das medições de faturamento do suprimento de energia elétrica ao mercado CELESC D.
- Gestão dos processos para pagamento dos contratos de energia elétrica.
- Gestão dos processos para pagamento dos contratos de conexão.
- Gestão dos processos para pagamento dos contratos de Montantes de Uso do Sistema de Transmissão e de Distribuição – MUST/MUSD (Demanda).
- Gestão dos processos para pagamento dos contratos com os geradores de energia elétrica distribuída.

Através da Área Comercial, a CELESC busca criar e implantar uma política de comercialização para atender o mercado aberto e competitivo.

Ao descrever as atribuições de cada uma das unidades operacionais da Área Comercial da CELESC verifica-se que estas correspondem operacionalmente ao número de descritores que seriam objeto de relação pela comunidade de prática da Área Comercial da CELESC, grifo nosso.

Nessa perspectiva, as diretrizes a serem propostas para as Comunidades de Prática da Área Comercial da CELESC deverão levar em consideração as atribuições definidas na estrutura organizacional dessa respectiva Área.

ANEXO P

Estrutura e Conceito do Contrato de Resultados

Conforme a Cartilha de Orientações Gerais para o Contrato de Gestão de Resultados produzida pela Área de Gestão Corporativa (DGC) e respectivamente o Departamento de Planejamento Corporativo (DPPL) e a Divisão de Desempenho Corporativo (DVDC): o Contrato de Resultados é a peça fundamental do atual Modelo de Gestão da CELESC¹³.

Esse processo foi criado em 2003 e vem sendo aperfeiçoado desde essa época. Ele é o documento que regula o relacionamento entre as Áreas e os Departamentos nesse caso, da Área Comercial, no que tange às obrigações das partes perante objetivos e metas, estabelecidos com o objetivo de tornar a Empresa mais eficiente e competitiva.

Esse processo é adotado na relação entre a Área Executiva e as áreas operacionais da Empresa: as Agências Regionais, Departamentos e Assessorias da Administração Central.

Os Contratos são compromissos firmados por todos os empregados, democraticamente representados nas Comissões de Gestão e de Resultados. Em ambos os casos, a análise do desempenho dos Contratos é medida pelo Índice Global de Desempenho – IGD. A seguir descreveremos a estrutura do Contrato de Resultados, a partir de suas variáveis constituintes, criadas pela Área de Gestão e Planejamento.

1. Campos de Resultados

É o conjunto dos objetivos voltados a atender as necessidades das partes. Representa a opção por uma filosofia empresarial focada na maximização de resultados, por meio das respectivas áreas de interesse: mercado e imagem; econômico-financeiro; patrimônio humano; social e meio ambiente, tecnologia e processos.

2. Objetivos Empresariais

Representam o desdobramento das preocupações de cada um dos Campos de Resultados.

3. Indicador

É a variável utilizada para aferir o alcance de cada um dos objetivos. Cada área terá um rol de indicadores pertinentes as suas atividades. Esses indicadores terão descrições desenvolvidas pela

¹³ CELESC. **Contrato de Resultados**. Documento Interno. 2010.

própria área e detalhados por definição, referências inferiores e superiores. Fórmulas de cálculo e desdobramento temporal planejado.

4. Peso

Valor que relaciona e estabelece o grau de importância entre os indicadores a fim de permitir a medição do desempenho global de cada contrato.

5. Ponto Inicial

É o limite mínimo a ser alcançado, em relação à meta do desempenho acordado.

6. Meta

É o resultado a ser alcançado no período preestabelecido.

7. Índice Global de Desempenho - IGD

É a soma ponderada dos pontos de cada um dos indicadores relacionados no Contrato de Resultados. Esse documento é assinado entre a Área Executiva e cada Agência Regional, bem como, com cada área da Administração Central que contém as metas e o respectivo orçamento para garantir os resultados propostos a partir das diretrizes e objetivos empresariais.

O Contrato surgiu a partir da necessidade de cumprimento das obrigações do Contrato de Gestão. Nos mesmos moldes desse último, ele também é composto por indicadores que atendem os objetivos estratégicos classificados, dentro dos mesmos Campos de Resultados do Contrato de Gestão. Para cada indicador são definidas três faixas de desempenho:

- **Faixa verde:** corresponde ao nível de excelência ou superior, que caracteriza-se pela situação almejada pela Empresa;
- **Faixa amarela:** corresponde ao nível de mercado que representa uma situação intermediária entre os níveis inferior e superior;
- **Faixa vermelha:** corresponde ao nível comprometedor ou inferior, que representa desempenho crítico. Para o cálculo do desempenho global é utilizado o Índice Global de Desempenho-IGD, medido por meio do somatório ponderado do resultado de cada um dos indicadores multiplicados pelo seu respectivo peso.

Os resultados são classificados dentro das três faixas de desempenho, de acordo com sua referência em relação ao Ponto Inicial e a Meta. Para cada indicador é definido uma meta e um ponto inicial e o respectivo peso.

O primeiro passo no cálculo é repassar todos os indicadores para uma escala única, onde a Meta equivale a “100”. O Ponto Inicial equivale a “0” (zero) e o realizado equivale a “X”. Com o desempenho previamente acordado para esse indicador era de “100 pontos”, o resultado verificado ficou um pouco abaixo da meta, porém, ainda assim, dentro da faixa contratada de “0” a “100”.

Esse procedimento é adotado para todos os indicadores, exceto quando o ponto inicial for igual à meta. Nesses casos, considera-se “100 pontos” quando o desempenho realizado for igual ou superior ao ponto inicial e “0” pontos quando for inferior ao ponto inicial.

Por isso aparecerão valores maiores que os estabelecidos nas metas e serão considerados na faixa vermelha. Da mesma forma metas negativas geralmente financeiras que significam recuperação de recursos de clientes inadimplentes.

Para cada um dos indicadores gerais de desempenho específicos de desempenho existe uma forma de contabilização, que está organizada no “Dicionário de Indicadores dos Contratos de Gestão de Resultados”¹⁴, desenvolvido para orientar os gestores na leitura dos indicadores mensais dos respectivos

No acompanhamento dos Contratos de Resultados das áreas da Administração Central, alguns Departamentos terão como indicadores o Fornecimento de Insumos. Esse indicador tem como objetivo medir a proporção dos insumos contratados e/ou condicionais que foram entregues às Agências Regionais pelos Departamentos. Esses últimos devem especificar a Divisão de Desempenho Corporativo - DVDC, bem como, o tipo de insumo que será fornecido, se contratado ou condicional.

8. INSUMOS CONTRATADOS

São os valores máximos dos recursos que uma área deve repassar a outra e que consta do Contrato de Resultados.

9. INSUMOS CONDICIONAIS

¹⁴ CELESC. **Dicionário de Indicadores dos Contratos de Resultados**. Documento Interno. 2011.

São os recursos que constam do Contrato de Resultados e têm seu fornecimento condicionados à solicitação formal e/ou providências adicionais, por parte da área solicitante. Nesses casos, a meta será igual ao valor solicitado pela área que receberá o insumo.

A mensuração do envio de insumos é a simples relação percentual entre o Fornecido e o Contratado ou Solicitado, e será Aplicada ao Contrato de Resultados, a “Política de Consequências”, aprovada pela Área Executiva, por meio da deliberação nº 005/2007.

Uma vez cumpridas às metas estabelecidas em cada contrato individual, a Empresa como um todo deverá obter os resultados almejados.

Essa propriedade de estratificação permite a existência de indicadores comuns à corporação e, ao mesmo tempo, uma parametrização específica para cada uma das áreas. Os pontos iniciais, metas e pesos de cada Contrato de Resultados foram convencionados após discussão contrato por contrato.

O Índice Global de Desempenho - IGD, não deve ser entendido como instrumento de classificação e sim como referência em relação ao nível de desempenho estabelecido em todos os contratos na escala de “0” a “100”.

A construção de indicadores transparentes e relevantes, bem como, a sua leitura periódica feita de forma precisa, são os principais atributos para que o contrato possa refletir uma mensuração eficiente do desempenho de cada parte.

Cada área participante será responsável pela construção do Contrato, e, pela descrição e leitura de cada indicador, ficando evidente a importância e o peso da participação de todos na realização desse processo.